

|珍·藏·版|

管理 使命、责任、实务

（实务篇）

Management

Tasks, Responsibilities, Practices

德 鲁 克 管 理 经 典

PETER F. DRUCKER



〔美〕 彼得·德鲁克 著

机械工业出版社
China Machine Press

集德鲁克思想大成的巅峰之作
全球管理者的必读经典

本书的读者可以确信以下两件事实：一是书中所囊括的全部内容都来源于管理实践，而且其有效性已经得到了实践的证明和肯定，是管理实践中最核心的东西；二是书中的所有内容都经过管理专业学员的测试，并被认为既具有深远意义又易于领会与把握。

本书力图用“洞察力、理性思维、知识与技能”来武装管理者，以便他们更胜任今天和明天的工作。

—— 彼得·德鲁克

经典经得起时间考验，值得一读再读，常读常新。它帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到历史渊源。

—— 邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人 德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

德鲁克先生对于管理领域的贡献并不需要我们去做注释，但是对于中国的管理者来说，他的价值却难以估量。因为德鲁克先生，管理可以变得卓有成效；因为德鲁克先生，管理者释放了自己的价值。

—— 陈春花

华南理工大学教授 博士生导师

一本优秀的著作就是一座挖不尽的宝藏，可以陪伴人的终生。这样的著作一旦诞生，就已经独立于作者、独立于时代，属于每个读者自己。这样的书是永恒的、跨越时空的。

—— 赵曙明

南京大学商学院院长 教授 博士生导师



投稿热线：
(010) 88379007
购书热线：
(010) 68995259, 68995261
读者信箱：
hzjg@hzbook.com

华章网站 http://www.hzbook.com

网上购书：www.china-pub.com

上架指导：管理经典
ISBN 978-7-111-28067-5
9 787111 280675

定价：46.00元

|珍·藏·版|

管理 使命、责任、实务（实务篇）

Management Tasks, Responsibilities, Practices

德 鲁 克 管 理 经 典

PETER F. DRUCKER



〔美〕彼得·德鲁克 著

王永贵 译



机械工业出版社
China Machine Press

本书2面彩插所用照片由彼得·德鲁克管理学院提供。彩插中签名摘自德鲁克先生为彼得·德鲁克管理学院题词。

图书在版编目（CIP）数据

管理：使命、责任、实务(实务篇)(珍藏版)/(美)德鲁克(Drucker, P. F.)著；王永贵译. —北京：机械工业出版社，2009.9
(德鲁克管理经典)
书名原文：Management: Tasks, Responsibilities, Practices
ISBN 978-7-111-28067-5

Ⅰ.管…　Ⅱ.①德…　②王…　Ⅲ.企业管理　Ⅳ.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 144064 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号　邮政编码　100037）
责任编辑：宁　姗　　　　版式设计：刘永青
北京瑞德印刷有限公司印刷
2009年11月第1版第2次印刷
170mm×242mm·17.5 印张（含2面彩插）
标准书号：ISBN 978-7-111-28067-5
定价：46.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
本社购书热线：（010）68326294
投稿热线：（010）88379007

如果您喜欢彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）或者他的书籍，那么请您尊重德鲁克。不要购买盗版图书，以及以德鲁克名义编纂的伪书。

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命过的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说："中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。"

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路
彼得·德鲁克管理学院创办人
德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

以大师之道学管理

2005年11月11日，95岁高龄的管理大师静静地走了，但他留给人类的管理思想和智慧思考还活着！您手中这本沉甸甸的《管理：使命、责任、实务》就是其中的代表。在这个知识爆炸和更新剧烈的时代，本书虽已经出版三十多年，但作为第一次系统阐述管理的带有手册特点的巨著，它仍然充满了活力。例如我们今天每日必须面对的知识工作者的管理问题，就是在这本巨著中提出的，作者还预见了衡量和提高知识工作的生产率是当代管理面临的重大挑战，尽管其预测基础不是那么坚实，但面对今日的现实又有谁能怀疑其伟大的远见卓识呢！可以说，20世纪70年代是德鲁克将众多管理思想以及自己的相关思想进行整合以打造新的管理学的时代，而本书就是此时期的代表著作。

关于德鲁克，坦率地说，凡熟悉管理的人几乎都耳熟能详；关于大师的著作，我们介绍得再好也不如大师自己的表述。真正对书中知识的领悟需要读者亲自与大师对话和交流，但就我个人体会而言，除了大师的思想结晶，我们更应该关注和学习的是大师的人品、思想境界、处世态度，特别是大师观察世界的视角和思维方式。他务实，不爱大师的封号、不爱排场、不享受特权、不爱金钱；他勤奋，真正做到了中国人常说的“天行健，君子以自强不息”；他慈善，将个人绝大部分财富捐赠社会；他智慧，世界无数的人、企业、组织、政府部门因他而变得不平凡或更伟大。他的人品和处世态度为我们树立了人生榜样；他思考和研究管理的方式给我们提供了良好的学习管理之道！

我们知道，德鲁克是一位咨询大师和管理思想大师，被世人尊称为“现代管理学之父”、“大师中的大师”。然而在我看来，其伟大之处倒不是他涉猎甚广的

知识、博学多闻的独到见解，而是其面对现实、关注实践、不拘一格、大胆思想的理念、态度和思维方式，而这正暗合了管理的基本特征和真谛，也是我们阅读管理著作及学习和践行管理的基本路线。

真正的管理涉及四个方面：哲学（智慧）、知识（科学）、艺术（技巧）和经验（实务）。其中的知识又分为三类：与环境无关的普适知识（context-free knowledge）、与环境有关的知识（context-bounded knowledge）、特定环境下的知识（context-specific knowledge）。科学概括了管理活动的一般规律，通过总结和提炼，将其中带有规律性的东西上升为知识，而这些知识通过学习可以掌握，所以管理的科学知识可以传递、流动和学习。但由于管理的大部分知识与环境和对象或管理情景（management context）有关，学习和应用时一定要关注与管理情景的适应性，不能简单拷贝和套用。艺术体现了管理中的个性特点，即面对同样的问题和环境，不同的领导者和管理者可以做出不同反应，且这些反应往往没有对错之分，只有适应与否，适应、协调者成功，反之则受挫或失败。艺术很难显性化，所以无法简单学习，常常需要感悟和体味；而实务、手艺需要操练才能习得，强调的是管理的实践性，管理者必须亲临实际才能体验到管理知识的运用技巧、感悟管理的真谛、享受管理知识和艺术融合的快乐。管理智慧依赖于哲学和思想理念上的升华，即管理的哲学在思，在凝练和聚合，管理的知识在学，管理的艺术在琢磨、感悟，管理的经验在操练，而管理的哲学在思想和升华，但思想的基础是学习、感悟和操练。

可以说，德鲁克的一生就是管理思想的一生，但其思想的动力之源是实践，其伟大成就来自于其面对实践和现实的不断观察，深入企业实际的广泛操练和深刻感悟，以及奠基于其上的科学思考和智慧提升！

德鲁克精辟地认识到："管理是一种实践，其本质不在于'知'，而在于'行'；其验证不在于'逻辑'，而在于'成果'；其唯一权威就是成就。"他还深深地感悟到："智力、想象力及知识，都是我们重要的资源。但是，资源本身所能达成的是有限的，唯有'有效性'才能将这些资源转化为成果。"而"有效性"实际上是管理各个方面的智慧综合和理性提升！

用心读读这本虽然有一定年纪但仍然充满智慧的书，用大师之道，感悟管理的真谛，展现管理的"有效性"，演绎精彩事业和人生！

席酉民博士
西安交通大学

机械工业出版社华章分社出版德鲁克先生著作的计划在国内学术界和实践界引起了极大的反响，每本书一经出版便会占据畅销书排行榜。我自始就参与了该项翻译出版活动，并应邀为《管理的实践》和《卓有成效的管理者》两本书写了推荐序。2005 年夏天我去美国加州克莱蒙特德鲁克教授家拜访时，谈到中国机械工业出版社出版其著作的计划，先生特别高兴。不过，我实在没有料到德鲁克先生会这么快离我们而去，所以 2005 年 11 月 11 日我在澳大利亚讲学期间听闻先生去世的噩耗，非常难过。在痛失良师之际，我更感到翻译出版这套丛书的意义和价值。

就目前而言，德鲁克先生的思想在学术界已经早有定论，但对我国企业界而言，其影响还远远没有达到应有的地位。说到德鲁克先生的理想，这里还有一个小故事。著名经济学家熊彼特是他家的世交，从小德鲁克先生便受到他的影响。1950 年的新年，德鲁克与父亲一起去哈佛大学拜访熊彼特。8 天后，熊彼特就去世了。两位老人家的那次闲谈，竟成为德鲁克一生非常重要的转折点。德鲁克后来回忆说："熊彼特跟父亲说，'在我现在这个年龄来看，人们若只晓得我写了几部著作及发明了一些理论，我认为是不够的。如果没能改变人们的生活，你就不能说你已改变了世界。'我从未忘记过那段对话。这句话成为衡量我一生成就的指标。"就德鲁克先生的本意而言，他不仅仅希望我们这些从事学术研究的人会看他的著作，同时，他更希望企业家和经理人能够从他的著作中得到实践的感悟。能

够将先生的思想推向管理实践，进而对人们的工作和生活产生影响，这就是对他的最好怀念。

《管理：使命、责任、实务》一书首次出版于1973年。从书名中，我们便可以看出德鲁克教授一以贯之的思想：管理是一种使命、责任和实务。在这本书出版之前，《公司的概念》、《管理的实践》、《成果管理》、《卓有成效的管理者》等德鲁克先生的主要著作已经出版，他的基本思想和观念已经形成。德鲁克先生自己也承认："从各方面来看本书虽然是一本新书，但是自然也发展了我在以前各种著作中的思想。而且，只要合适，我也毫不迟疑地引用我以前的著作。"熟悉德鲁克教授著作和思想的读者可以看出来，书中很多的内容非常熟悉。本书从管理的使命出发，首先在《使命篇》中从外部来考察管理并研究管理使命的范围及其各方面的必要条件，在《实务篇》中转而讨论组织的工作和管理的技巧，并在《责任篇》中讨论高层管理及其任务、结构及战略。框架体系与《管理的实践》大致相同。但是从内容来看，本书同时融合了其他几本著作的思想，因而这本书名副其实是先生几十年的管理经验、体会与思考的结晶，也是他对自己以前的相关论著的总结、梳理、概括和升华。在这部著作中，读者很容易找到许多经典或最新的管理思想的源头，同时也不难获悉许多在其他管理著作中无法找到的"真知灼见"。从组织的使命、组织的目标以及工商企业与服务机构的异同，到组织绩效、富有效率的员工、员工成就、员工福利和知识工作者，再到组织的社会影响与社会责任、企业与政府的关系、管理者的工作、管理工作的设计与内涵、管理人员的开发、目标管理与自我控制、中层管理者和知识型组织、有效决策、管理沟通、管理控制、管理者与管理科学、面向未来的管理、组织的架构与设计、企业的合理规模、多角化经营、多国公司、企业成长和创新型组织等，德鲁克教授自己将这本著作称为"管理思想和方法的手册"。学术界则认为这本书是一本给企业经营者的系统化管理手册，是为学习管理学的学生提供的系统化教科书。

在德鲁克（1909—2005）先生去世之际，理论界、实践界及媒体等各界开展了各种形式的纪念活动。我应邀为《21世纪经济报道》、《哈佛商业评论（中文版）》、《南京大学学报》等报纸杂志撰写了纪念文章。同时，我们还在南京大学

商学院利用“德鲁克论坛”的平台，邀请企业界、学术界及媒体的人士共同回顾先生的思想，探讨先生思想在中国的应用。我深信，德鲁克先生的管理思想在中国一定会具有很强的生命力。对先生这样的大师而言，推动出版先生的著作，将其思想发扬光大就是作为学生对先生的最好缅怀！

赵曙明博士

南京大学商学院院长、教授、博士生导师

管理是一门学科

经常被人问起，如何才能弄明白“管理学”？本人的经验或建议是，读德鲁克的《管理：使命、责任、实务》（1974 年）。至于如何才能读懂《管理》？没有更好的办法，只能多读几遍，并且带着问题，随时翻阅。《管理》是一本经典之作，是管理学科的奠基之作，值得我们认真学习和用心体会。

德鲁克撰写此书的目的，是要建立一门学科，一门管理学科，一门“经世济民”的学科。德鲁克认为，战后的 25 年，一股管理热潮席卷了全球，这是 20 世纪最为重要的一个事件。这个事件意味着“管理”正成为现代组织机构不可或缺的“功能”，成为现代社会的主流意识而伴随我们左右；“组织和管理”已经成为我们这个时代最核心的命题。依靠管理的功能，维系组织机体的存在，维系社会的正常运行，这是历史赋予“管理”的一项任务，赋予“管理学”的一项使命。也只有管理，以及管理学科的理论和方法，才有可能处理复杂的组织过程，确保现代社会的正常运行。

在人们的观念中，本应该是由“经济学”来承担这项使命和任务。所谓“经济学”，顾名思义，就是一门“经世济民”的学问。现代经济学发端于亚当·斯密（Adam Smith，1723—1790），他的《国富论》（1776 年）奠定了经济学科的基础。亚当·斯密的伟大，在于他能够贴近社会实践，能够从总体上把握社会发展的图景，以及图景中的关键命题，即揭示了财富的本质是可供人们消费的物质或商品，而不是重商主义认定的“贵金属货币”。物质财富是靠劳动创造出来的，而不是通过单纯的商业贸易或交换获得的。扩大国民财富的关键是，在商品交换基础上，深化劳动分工，提高生产效率。这就是古典经济学著名的“分工理论”的

由来。

亚当·斯密的理论，让世人倍感震惊，同时启迪了人们的智慧。西方世界在“分工理论”的指导下，展开大规模的社会实践，包括专业化分工，继而动力、机器和技术的应用，以及资本的集聚和集中，加速了工业化的进程，加速了财富的创造，推动着企业之间“社会分工体系”的不断深化，同时，推动着企业内部“劳动分工体系”的不断深化，开启了现代社会的大门，导致大企业或大组织机构的产生，导致今天“机构型社会”和“员工型社会”的形成。由于种种原因，古典经济学的“分工理论”，没有向“企业组织”的研究方向发展，而是向“资源配置”的研究方向发展。因此，研究“组织和人”的任务，就历史性地落在了管理学的肩上。

与西方微观经济学强调“分工、专业化、规模经济或资源配置方式”相对应，管理学家强调“分工理论”中更为本质的命题，强调“组织的功能”，强调“企业组织及其管理”在培养人才、传授知识和技能、深化分工协作体系、协调人际关系和系统创新等方面，对物质财富创造的作用。钱德勒（Alfred D. Chandler，生于1918年）的研究表明，企业的效率、财富的创造，来源于专业化分工基础上的协同，来源于管理的有效性，而不单纯来源于资源配置的方式。“协同”涉及人的主观意愿、自由意志和情感诉求，这是企业组织的本质，也是“管理”的核心命题。依靠管理实现有效协同，是组织的力量源泉，是财富创造的内在秘密。为此，钱德勒把自己的理论，冠名为“看得见的手”，对应于古典经济学“看不见的手”，以强调管理功能的重要性，强调建立管理学科去指导社会实践的必要性。

德鲁克从年轻的时候起，就一直关注着人类社会的前途和命运。他强调自己不是一个经济学家，自己也成不了一个经济学家。言下之意，他要创立一门新的理论。他著有《经济人的终结》（1939年）和《工业人的未来》（1942年），以表达自己的“非经济学”主张。也就是这个时候，德鲁克开始意识到“组织理论”的缺失，意识到这个部分“画面”的缺失，使我们无法在思维中形成一幅“和谐社会”的完整图像。他决心从企业组织的内部展开研究，这就是美国通用汽车公司。德鲁克在那里进行了18个月的研究，写成《公司的概念》（1946年），形成了自己的“现代组织理论”，为建立“管理学科”奠定了理论基础。

现代组织理论的概念，并非德鲁克的自创。在他着手研究“企业组织”之前，巴纳德（C. I. Barnard，1886—1961）已经发表了《经理人员的职能》（1938年），这是一本传世之作，已经形成具有“哲学特征”的现代组织理论。巴纳德认为组

织是人们寻求合作的一个自然的结果；人们为了突破个人在“资源和能力”上的限制，追求更好或更高的目标，会自然而然地选择合作的途径，建立协同关系。当这种协同关系有了“共同的目标”和“社会性协调规则”时，协同关系就逐渐稳定下来，转变为稳定的协同体系，这就是“正式组织”。

巴纳德把“组织”定义为“人的协同行为关系”。他认为个人如果能够依靠自己的力量，实现自己的目标，满足个人的欲望或动机，就不需要借助于组织的力量，协同就不会发生，组织也就不会产生。由于个人的能力和资源是有限的，而欲望是无限的，是有生命的，因此，寻求与他人合作的事情就会经常发生，协同机会和组织行为就成为常态。一个组织要想存在下去，需要建立相应的条件，包括共同的目标、贡献的意愿和信息的沟通，并依靠“社会性规范”，去协调或维持组织成员之间的协同。如果协同不存在了，组织也就瓦解了。建立社会性规范，协调组织成员的行为，是管理的任务，是经理人的职能。

西蒙看到了巴纳德理论的价值，应用经济学的学术规范，对巴纳德的“组织理论”进行了改造，确立了具有“经济学特征”的组织理论，这就是《管理行为》（H. A. Simon，1948），并获得1978年诺贝尔经济学奖，表明经济学界也意识到要弥补“组织理论”这个空白。西蒙的著作有一个副标题——“组织中决策过程的研究”，表明他对“组织和管理”的基本理解，即企业组织是一个“功能实体”，不是一个抽象的“生产者或厂商”；组织的力量，即一个组织区别于另一个组织的力量，来源于管理行为，来源于组织成员对共同目标所做出的真心实意的承诺。

西蒙认为，生命的法则是“均衡”，是保持生命体的内在平衡。维持一个组织的生命，关键是保持“价值和贡献”的均衡。包括组织向员工提供“价值”，提供地位、权力、资源、信息、机会、名誉和报酬收入；员工为组织做出“贡献”，贡献出绩效、知识、经验、技术、方法、热情、信念、智慧和思想观念。“价值”来源于组织目标的实现，“贡献”来源于员工目标的实现，来源于员工的利益动机和情感动机的满足。保持“价值和贡献”的均衡，就能维持组织的存在。后来，人们把这一思想概括为“价值创造、价值评价和价值分配”，并认为这是企业组织中的核心命题。

保持组织均衡的关键是，确立并实现共同的目标，这是不言而喻的。现在的问题是，如何确立和实现组织的共同目标？这是一件很困难的事情。因为我们无法基于“事实”，只能基于“价值”，对有关“企业前途和命运的整体目标”做出

选择；而组织中的每个成员有着各自的“价值立场”。共同的目标需要共同的决策前提，需要共同决策的“价值前提”。换言之，组织成员只能依据共同的“价值前提”，做出共同的目标选择，并愿意为共同目标做出承诺和做出贡献。离开了共同的价值前提，组织成员无法达成共识，无法真心实意做出承诺为共同目标做出贡献，组织随之失去力量，表现为管理的脆弱。建立“价值前提”需要时间和过程，需要管理者的介入，需要管理行为的介入。只有经过管理阶层的持续努力，才能逐渐培育出共同决策的“价值前提”，才能使一个组织形成真正的内在力量。后来人们把“价值前提”转变为“核心价值观”和“企业文化”的概念。

德鲁克本质上是一个关注“社会实践问题”的理论家，具有像亚当·斯密揭示“财富本质”那样的思维能力。他有能力并有兴趣从纷杂的现象中发现关键命题，形成核心概念，这就是通过揭示“组织和管理”的本质，为现代社会的发展指明方向。他发现，现代社会的运行是在“组织实体”之间进行的，而不是在“生产者”之间进行的，所谓“组织是社会的一个器官”。现代社会是由各类组织机构组成的，所谓“机构型社会”。组织机构是由“全体成员”共同构成的，而不是由“各种生产资源要素”构成的；组织就是社会中的“一个社区”，组织成员就是社会公民，所谓“员工型社会”。他的这一发现已经成为不争的事实。

德鲁克基于这个发现，对巴纳德等人的“组织理论”进行了“社会学”意义上的改造，主张“组织”不仅要服务于人，建立和维护内部的协同关系；“组织”还必须服务于社会，维持一个社会的正常运行。因此，如同一个组织的“共同目标”不是组织成员个人目标的简单加总一样，社会共同的目标也不是各类组织机构目标的简单加总。如同一个组织共同目标的确立一样，社会的共同目标的确立，也不是基于事实的，而是基于价值的。一个组织在确立共同目标的时候，必须合乎社会的正义，满足社会的需求，就像个人服从组织一样。用我们现在的话来说，一个百年企业，往往是一个道义集团，而不是一个单纯的利益集团。

至少每一个组织机构必须回答，要使一个社会得以正常运行，应该做些什么，应该有怎样的表现，应该做出何种贡献？这就是德鲁克所讲的“使命”、“社会责任”和“企业的定义”。否则，组织就没有存在下去的价值和理由。这种来自于社会及相关组织机构的责任，是先于任何一个组织而客观存在的，组织可以对此做出选择，而不可以忽略。从这个意义上说，代表社会机体存在的工商企业，是先验的，应社会的需要而生；企业组织不能只关心利润，不能把经济绩效理解为利润；利润是企业组织发挥社会功能、履行社会责任之后的一个必然结果。不能

把企业目的定义为“利润最大化”，把公司的性质或概念，理解为“生产者”或“经营者”，而应该理解为社会经济和人文活动的组织者，理解为社会组织或社区的管理者。

一个组织能否把社会责任落到实处，转变为组织的行为，发挥组织的社会功能，关键在于把组织中的人或工作者当做组织的一个成员，当做一个职工，而不是劳动力或雇工。并按照一个社会的需要，以及基本信仰和道德准则，把组织成员组织起来，使组织成员能够依托各自服务的组织机构，获得社会的身份和地位，履行社会的义务和责任，发挥个人的天赋和才干，提升自身的价值和成就。只有通过这个过程，一个组织才能为社会的正常运行和人们的生活品质做出贡献，使社会责任落到实处。以往大规模生产的“组织和管理”实践告诉我们，忽略组织的这个基本性质，忽略工作者的存在，以及他们做人的尊严、归属感、成就感、社会身份、社会地位或公民的权力，是企业组织和产业社会内大规模冲突的根本原因。

德鲁克确信自己的“组织理论”是有价值的，为了把组织理论和价值主张落到组织形态上去，转化为组织的管理实践，他进行了长达30年的努力，写成《管理》一书。《管理》的问世，表明德鲁克已经完成了对社会问题的系统思考；从这个意义上说，德鲁克的《管理》是构建在社会发展的蓝图之上的，至少可以说，是建立在对现实社会的理解之上的。《管理》的问世，也表明德鲁克已经把“组织理论”融合到系统的“管理学科”之中，使管理学领域获得了“统一性”，使管理的方法、手段和技术，以及实践经验和商务知识融合在一起了。换言之，离开了“组织理论”的指引，管理领域的景象会显得杂乱无章；进入管理学领域，犹如进入丛林冒险，能否学会，全凭运气。由此而论，德鲁克所奠基的管理学科及其知识范畴，应该更加接近管理世界的真相，更加合乎现代组织的发展趋势，更加具有指导社会实践的现实价值和未来意义。

德鲁克很清楚，管理作为一门学科还很年轻，只能算做一门“新兴学科”，还有许多未知的领域正等着人们去探索。然而，有人认为管理算不上一门学科，许多知识并未得到科学的检验，只是实践经验的总结和提炼；也许是出于这个原因，人们习惯上把德鲁克归入“经验管理学派”。这是令德鲁克担心的事情，他一再强调，《管理》中所囊括的全部内容都来源于实践，是管理实践中最核心的东西；《管理》中的系统知识、方法和技术是有效的，都已经得到了实践的证明和管理专业人士的肯定。

西方社会经自然科学的伟大成就之后，科学研究已经成为基本信仰，主张依靠“科学理性的方法”获取新知识，否认依据“个性权威”获取知识。这对任何一门新兴学科的诞生，都是一种严峻的挑战，这是一件好事。然而，在西方人的观念中，真理或正确的知识，源于“方法”的科学性或严谨性。以至于有人把科学定义为一种理解客观事物真相和成因的方法。把科学理解为一种“方法”，而不是科学的内容或“确切的知识”和“经过检验的知识”，并非正确，并非好事。伟大的哲学家罗素（Bertrand Russell）就有不同的观点，认为一切确切的知识都属于科学的范畴，而心灵思辨所感兴趣的一切，几乎都是科学所不能回答的问题。

管理世界并不是一个独立于人们心灵之外的物理世界；管理世界的真实图像，是由人们共同的自由意志创造的。管理作为一门学科，本质上是一套有关“社会、组织与人”的公理体系，其中包含着三种“理性”成分，即“科学理性”、“道德理性”和“制度理性”。管理学科的真理性，依赖管理实践的有效性。管理实践的有效性，在很大程度上取决于管理阶层的品格、才干和使命感，以及组织全体成员在道德信仰和行为规范上的一致性程度。从这个意义上说，管理是一种实践，管理似乎永远达不到“自然科学”那种境界。但这丝毫不会影响管理可以成为一门学科，管理学科的确立始于彼得·德鲁克，始于他的著作《管理》。

包　政

中国人民大学商学院教授、博士生导师

创造高绩效的团队

话说有则古老的故事：当三位石匠被问到他们正在做什么时，第一位石匠说："我在谋生。"第二位石匠边打石头边说："我在做全国最好的雕石工作。"第三位石匠眼中带着想象的光辉仰望天空说："我在建造一座大教堂。"

第一位石匠"做一天工作，领一天薪水"没有错。第二位石匠则是"专业的顶尖专家"，关注的是专业的领域。而真正的经理人必须要有愿景与道德责任，犹如第三位石匠崇高的愿景和巨大的使命感。

德鲁克给经理人一个正确的定义则是："负责知识的应用与绩效表现的人。"

综合使命与实务

实际上，管理是经理人的一项工具，更是一项专业。但管理并不是一门艰深的理论，而是一种经济活动的实际操作，且管理学基本上是一种实务，而非一种精确的科学。更重要的是，管理工作最重要的不是理论上的成果，而是实际获得的绩效。管理是实务，它的精髓不在于知，而在于行；它的考验不在于逻辑，而在于成果；它的唯一权威则是实践成效。因此，管理是一种使命、一种实务的综合。《管理：使命、责任、实务（实务篇）》这种以"绩效为核心的整体观"，正是德鲁克管理哲学思想的特色之一。

本书分三大部分来读较为有效。第一部分从第 29 章到第 35 章；第二部分从第 36 章到第 40 章；第三部分则从第 40 章到第 48 章。

在第一部分，德鲁克以冷静旁观的务实精神指出，由于新的中层管理人员是

知识专业人员，他们的行动与决策对企业的绩效能力与企业的方向，有直接而重要的影响。为此，他们的定位及承担的重大责任，便是我们关心的课题。德鲁克除了认为经理人要拥有“诚实正直”的品格外，还有五项重要的工作务必达成：设定目标、组织安排、激励与沟通、绩效评估以及发展人才（包括经理人自己在内）。

被誉为“目标管理之父”的德鲁克在第34章指出：目标管理和自我控制使得公共利益成为每一位管理人员的目标，它把外部控制代之以更严格的、要求更高的、更有效的内部控制。它能够激励管理人员采取行动，不过原因并非别人让他做什么事或者告诉他去做什么，而是由于客观的任务要求他必须采取行动。同时，他采取行动，也并非由于别人要他采取行动，而是他自己决定必须采取行动。换句话说，他是作为“自由人”而采取行动的。通过把客观需要转化为个人目标，它可以保证一定能够取得杰出绩效，而这正是真正的自由。这种“自由的原则”便是德鲁克管理哲学思想中的另一大特色。

平凡人做不平凡事

第二部分德鲁克告诉我们：组织乃是结合一群平凡人，做出不平凡的事。为此，组织的焦点必须着重在人的长处——着重在他能做什么，而非他不能做什么。而绩效的精神则是，让每个人都有充分的范围（或舞台）以追求卓越。

“半块面包总比没有面包好”，这是正确的妥协；“半个孩子比没有孩子更糟”则是错误的妥协。谈到有效的决策时，过去引以为傲的日本决策模式，如今在巨变时代的管理下，成为日本企业的致命伤。其中最大的原因，莫过于他们决策过程过于冗长，以致贻误时机，丧失商机。

管理上的沟通，其成本非常惊人，但其成效始终不尽如人意。德鲁克十分精辟地提出了沟通的四大原则，若能持之以恒地落实，效果自然可观，也就能体会德鲁克为什么说：“向下沟通行不通，唯有向上沟通才是正途。”极度不喜欢“控制”字眼的德鲁克指出，有效的控制需要满足七个规范，才能无碍于“自由的法则”。最后德鲁克强调：管理科学家验证假设、辨认出要问的“正确问题”，提出各种可供选择的方案，而不是提出解决办法，着重在于提供理解，而不是提供公式。

战略决定结构

第三部分则指出，要使知识工作与知识工作者的生产力与创新力提升，唯一的策略即是结构变革。德鲁克不愧是组织的权威，他提出“战略决定结构”，即战略变了，结构也需要转换或调整。至于如何找出新需求与新方法，德鲁克直指问题的核心，以“贡献、决策及关系”三种分析的方法理清组织的结构需求，以符合组织结构的五项原则，即职能制、联邦分权制、团队、模拟分权制以及系统结构。通过逻辑、规范、工作、任务、成果或关系设计的组织，均有其自身的优点、限制以及适合的设计规格。

德鲁克进一步阐述，在联邦分权制中，企业是由许多自主的事业群组成的，每个单位对自己的绩效、成果以及对整个企业的贡献负责，每个单位都有自己的管理。也就是说，事实上是在经营自己的“自主”事业（颇符合目标管理与自我控制的精神）。

“模拟分权制”形成的结构单位不是企业，但仍将它们设立得如同企业一般，有最大可能的自主，有自己的管理，以及至少有一个模拟的盈亏责任。

“系统结构”则是工作小组设计原则的一种延伸，但它并非个人形成的团队。系统组织是由各式各样不同的组织所建立的团队，就像美国国家航空和航天局（NASA）一样。

德鲁克在有关组织的结论里总结道：通过理想的组织结构即一种概念模式来进行组织设计的方法，不是一种“理论”。组织设计显然应是实务的。

“理论”或“实务”究竟哪个重要，争议长达数百年之久。这个毫无意义的争论，带来的启示是：“理论”告诉我们需要做什么，才能获得实质的成果；“实务”则指引我们应该如何做，才能获得成效。

詹文明

远流管理咨询公司大中华地区首席顾问

亮出你的管理或空空荡荡

管理是当今中国最频繁使用的词汇之一。管理是什么？按照形势法则，应该给事物的本质进行定义。比如，窗帘是什么，通常的回答会说是布，或者是百叶窗。但是按照形势法则这种说法是不对的，应该说窗帘本质上是换气调光的设备。所以我们讲管理不应在行为管理、科学管理这个层面去理解，而应把它看做如何使人的行为在一个组织当中按照最有效率的方式去活动，从而达到预定的目标（绩效）。

首先，管理的第一个要素是目标，从经营概念来讲是绩效，从非经营概念来讲是目标。其次，一定是在组织范围内才是管理。一个行走在沙漠中的人，一旦不属于任何组织就没有了管理问题。所以谈管理离不开组织，只有组织才需要管理，这是由特定的目标和资源的稀缺性决定的。任何目标都是在有限的人和资源条件下达成的，目标确定就需要管理，目标不存在的时候就不需要管理了。再次，设定激励、约束和惩罚机制，人在组织中活动的方式和游戏规则始终是管理的重点。

因此，所有的管理书无外乎三个大类：目标、组织、人群行为，管理学流派也大多由这三个方面派生。从过去一百年来看，平均一年一个新学说，且很快流行全球。然而众多的理论也给企业经营者带来很多困惑，但彼得·德鲁克说管理一定是有效的，管理学是有价值的。在这本《管理：使命、责任、实务》中，读者将看到这位管理大师提出的真正可称为真知灼见的诸多管理思想，如目标管理、战略规划、知识工作者、创新与企业家精神、管理分权、组织设计、多元化、多国公司等，相信这些先进的管理理念可为困惑的管理者们做出一些指引。

有一个好玩儿的现象，满街都是管理书，到处都是破产企业；满书店都是爱情教程，满街都是不幸婚史。管理和爱情一样，都清楚，又都不清楚；都有道理，又都无理。每个个体都有体验，整体又有经验，总结成学说，还是解决不了问题。所以，即使在目标确定、组织稳定、行为清晰的情况下，管理中仍然存在许多悖论。

管理的五个悖论

第一个悖论是变革与稳定。比如有人说，组织一定要变革、创新，另一个声音说，必须要稳定，一个建立了两三年的组织连基础都没有打牢，变什么？有人研究说稳定的价值超过变革，变革会毁坏财富。变革和稳定之间是考验企业家的平衡木，绝对变革和绝对稳定都行不通，拿捏好不容易。

这换句话说也是转型与发展的问题。

我们有一项定制服务，从传统房地产开发转向以客户为导向的新型服务。三年不赚钱，公司内外都反对，没有客户，团队满脑子都是传统思维。一个服务项目老做成开发项目，服务算的是资本回报，人工、组织、支持系统、品牌是我们的资源，但我们老是以货币资本核算方式算账，财务报表也做不好。公司上下反对，就我一个人固执，坚持一年赔1 000万，第四年打平，第五年增长500%，今年至少增长400%，这个业务成了公司最好的业务。举这个例子不是表示我们做得好，而是说明我们的约束条件比较宽，我们没上市没有资本市场的压力。在管理理论上专家会告诉你谁对谁错，我希望大家不要相信专家。管理决策是在既定资源条件下做出的，如果第一年亏一亿，我可能第一年就投降了。不要轻易肯定和否定某个决策，拐大弯必须缓行。要变革就要有耐心忍受阶段性的衰退，准备付出你能承受的成本，还要重新训练团队。

第二个悖论是集权和分权。集权是自上而下的管理，分权是自下而上的管理，或者是平行机构之间的互动。自古以来很多书都对这两种组织效能进行比较。军队原来是集权的，但自海湾战争以后军队采用一种现代化的混合型方式，互通互连，一个特种部队在前线相当于一个连的战斗力。特种兵可以调动飞机，他身后是强大的服务系统，相当于一个完整的供应链。万科今年开始分权，因为它平均论证5个项目才做1个，全国一年80个项目意味着要讨论400个方案，总部不堪其苦，所以必须分权，由各区自主决定项目。我们公司在京津两地还是集权，因

为这两地项目少，追求单价价值高，经营模式不一样。公司内部组织上讲集权，文化和人的行为讲轻松，最后对不对还是要看绩效。如果绩效都不错，那就说明两种理论都对，也都不对。

第三个悖论是个人价值和集体价值。有的人强调个人创新价值，鼓励给予每个人发展空间，活跃其思维；也有人说整体目标和个人目标不一致，个人要涨工资，集体要讲发展。个人价值和集体利益如何平衡？过分强调个人，一个布袋里放十把锥子，布袋不是变布片儿了吗？过分强调整体，布袋里空无一物，要布袋有什么用？所以关键在于布袋里的东西不能戳破布袋独立存在。即使这样依然不知道哪种方法更好。知识分子创业的公司，比较偏重个人价值；制造业偏向集权，大目标小个人。这些都有道理，但不绝对，二律背反。

第四个悖论是利润最大化和社会责任。企业是商业组织，以赢利为目标，追求利润最大化是无可厚非的。如果企业侵犯到公众利益，不承担社会责任（诸如环保、劳工、社区、公众的道德理想以及关注弱势群体等），不关心公共事务，会影响企业的发展。有社会责任感的企业就像一个人，血肉丰满而富有正义感，对自身的完善很有好处。但企业应该承担多少社会责任呢？天天承担，社会信誉好了，公司不赚钱了。承担得过多会伤害到企业的财务制度、收益，伤害到股东的权益。承担社会责任的限度是什么？做出抉择最终依靠的是领导人的价值观，看他做事的动机，出于牟利，出于道德心，还是出于外部压力。一般情况下道德心最弱，外部压力最大，牟利排第二。安利公司做善事主要围绕健康，最终落脚点是产品，长远看对企业有好处。

第五个悖论是破和立。与第一个悖论程度不同，转型与发展基本上还是在"改"，破和立则是兼并和重组。破和立都有道理，但领导者的目标是不变的，就是要生存得更好。

五大难题，考验管理者的水准。验证看绩效，过程是煎熬，在五大极端之间找平衡。

管理的几个常见问题

一个管理者容易犯错误的地方在于弄不清楚是管理自己还是管理别人。一个人印了名片当上总经理之后，你会发现他开始抱怨别人，似乎管理就是管别人，让别人按照自己的想法做事，而且只要管理不好就是别人的错。实际上，一个人

群行为的发动者是其组织者，也就是董事长、总经理，目标是他们定的，组织架构是他们定的，他们牢牢把握主动权，所以所有的责任都应该归在他们身上。伟大的人管理自己而不是领导别人。

有一个例子，可以教我们分清什么是重要的事和紧急的事。客户投诉是紧急的事，员工没有权力，老板可以做主，一下解决了，虽然老板有成就感，但他做了别人的事。真正重要的事是建立制度，设定服务章程。只是做紧急的事，都是在管理别人或代替别人管理。学会管理自己，就会变得很从容，因为把重要的事（公司战略、员工培训、制度建设）都做好了，剩下的事员工自己就能处理了。我们公司6年前客户投诉比较多，局面很乱，后来下决心建立了三层次的客户系统，顺利分流，现在80%的问题在部门以下就解决了，到经理层面的也就20%，需要我直接处理的紧急事件每年也就一两件。

还有一个在组织里比较难管理的事情，就是“中国特色”、“地方习惯”。这是我们剪裁西方理论最难的地方。为什么很多学说到了中国就要改，实际上是在行为习惯上做了妥协。私人空间和公共空间混在一起，人我界限不清。所以在中国，大多数企业管理制度的约束力弱，感情因素的制衡作用很大。

这就涉及另一个问题，组织结构中员工的积极性和创造力靠什么激发。在中国，有时道德激励比金钱激励更重要一点。同时群体不同，特点不同，管理的时候必须要有针对性。年轻人讲绩效、利益，年长者讲感情、论辈分。文化、习俗在很大程度上制约着管理。如果有不同种族、不同文化背景、不同年龄段的人存在于一体，这个组织会非常混乱。这是跨省、跨国大企业生存困难的原因。所以企业文化不要多元化，习俗尽量不要多样。企业领导要关注企业文化相对的单一性，有利于员工行为的引导和训练。高层董事会、经理人文化需要开放，因为他们需要决策，开放和互补有利于减少片面性，提高正确性。但执行层面多样化带来的是协调性差，所以应当避免。

企业的领导研究管理，目标自己都很清楚，应该把精力放在组织和人事上，也就是组织的变革和人的解放。未来组织变革的走向是什么，观察历史看出，组织变革效率最高的是军队，它是在变动环境下的对抗性博弈，而管理学说大部分是环境假定下的对抗性博弈。所以将军是最好的管理者，这也是西点军校出来的CEO多过哈佛商学院的原因。

民营企业怎样进步

很多人都说民营企业管理水平差，治理结构不合理，血汗工资、腐败等。其实从管理学角度看很简单，就是组织和人的问题。民营企业创业者一般都有个转型，即由自然人转成商人，由商人变成领导者的艰难过程，这期间需要让游戏规则也朝这个方向转变，所有的思想、情感、行为方式都朝这个方向做一个变化。

民营企业最大的问题是组织架构，要在不同的阶段采用不同的组织形式。一开始是合伙制，继而变成股份制，还有可能上市，有国际资本介入。组织有时像一件衣服，应当先做衣服后长肉，业务量和组织的大小要相应变化。创业阶段私人家族绝对有利，成本低协调性好。挖完第一桶金，私人家族就不行了。李嘉诚强调长江实业不是家族公司，李泽楷回港创业是在别的公司打工，几年之后才到和记黄埔，从很低的薪水一点点干起来。我理解他的意思，他的公司是一个正规的组织。15 年以前，新世界和李嘉诚公司的规模差不多，但新世界完全是家族化，不用职业经理人，现在业务萎缩得很小了。这就是组织的张力造成的两种结果。

民营企业一定要提前布局，让组织提前发展，甚至超越业务发展。民营企业初期有活力，当全社会都有活力的时候，自我约束就很重要了，有动力无约束反而成为劣势。国企是有约束无动力，我们公司把资源和体制做了一个调整，保持动力，把国企的约束力给自己加上。

民营企业能复制的组织形式，一类是机关，一类是家族和江湖。有的民营企业发的文件像红头文件一样，老板写的文章像杂志社论一样。另一类不知不觉中把公司办得像家族、江湖，这是不自觉地把组织复制得过分中国化。我经常看到一些公司的标语紧跟政治气候，落款为“某某公司宣”，完全是机关作风。现在民营企业可以复制外国的商业组织和非营利组织，复制的同时也可以去创新。以往的民营企业领导人特别忽视这一点，对卖东西感兴趣，对组织架构却不重视，很晚了才想起来引进战略投资人、股东。

引进资本的意义在于改造组织，改造人的行为模式，修正目标，加快发展。前几年，几家影视公司遇到一个好的机会，有外国资本进入，一家是华谊兄弟，一家是中博影视。民营企业是否能够发展壮大，是否能进步，重点在于组织变革

和公司肌体的保健。

民营企业要管理好自己的欲望，明确好自己的目标，合理架构组织，认真追求绩效。无论什么行业，只要做到这几点，这家民营企业都会发展得很好。

彼得·德鲁克这本《管理：使命、责任、实务》要在中国出版简体字版，机械工业出版社邀我作序，于是结合自身经验，捋出几条土经作为参照，或许对饱受煎熬的民营企业有些帮助，将管理聚焦到目标、组织和绩效上来，纲举目张、守正出奇、步入坦途。

冯　仑

万通集团

有关彼得·德鲁克先生的生平及其丰功伟绩，鉴于国内外已经有数不清的报道和评价，译者在这里不想再做任何赘述，因为这显然超出了作为德鲁克先生的大作——《管理：使命、责任、实务》的中国译者对读者的“使命和责任”。

这部浓缩了德鲁克先生几十年知识经验与管理思考的浩瀚巨著，管理学的《圣经》，以其简洁而浓缩的书名道出了管理学的真谛——使命、责任和实务。可以说，任何一本巨著的写作过程，都是一种特殊的管理过程。在本书的写作中，读者不难发现：德鲁克先生实际上是率先以自己的实际行动再次实践了自己所倡导的管理理念、管理哲学和管理工具。

面对管理大师的巨著，实在不敢有所妄言，而且也绝不敢期望短短的2 000字就可以把大师的思想和特色表述清楚。援引德鲁克先生的一句名言：管理就是实践。相信，只有在反复阅读和学习他的大作（并实践）之后，才会真正有所感悟、有所启发。下面仅就阅读、学习、再读、翻译、再读、再译、再学中的两点体会与广大读者分享。

第一，本书从内容上囊括了德鲁克先生非常经典的真知灼见。这首先表现在他提出了许多脍炙人口、切实可行的先进管理理念和管理工具。在本书中，作者以管理热潮向管理绩效的转变入手，围绕经营绩效、服务机构的绩效、富有效率的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等方面，系统地探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多元化、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。其次，

体现在他的独具慧眼和超凡的预见性，成功地预测了一系列重大事件。例如，他不仅成功地预言了日本经济的兴衰，而且早在计算机芯片和网络得到发展之前的1950年，在企业大都认为生产设备等固定资产是企业最重要的资产时，就预言了“知识工作者”的崛起。再次，这也体现在他启发了一批企业的经营与管理者，从通用电气的杰克·韦尔奇、英特尔的安迪·格鲁夫和微软的比尔·盖茨，到中国海尔的张瑞敏，乃至《财富》500强中的许多管理者，都深受其管理思想和管理哲学的影响。可以说，德鲁克先生在市场、创新、变革、战略、知识管理、未来管理的挑战等方面的真知灼见，让诸多管理大师和成功企业家从中受益。

第二，本书从体例和风格等方面反映出管理研究与管理实践的逻辑关系。按照内容，本书可分为三大部分，分别为：使命（《使命篇》），管理者——工作、职务、技能与组织（《实务篇》），高层管理者——任务、组织与战略（《责任篇》），读者可根据需要和兴趣参考阅读。德鲁克先生以其卓越预见性的独特思维方式，把微观管理学置于宏观世界之中，以实际行动实践了管理学立足于经营实践和服务于经营实践的学科特征，再现了管理经验学派的无穷魅力。在综观全球的基础上，本书囊括了心理学、社会学、历史学、哲学、文学和经济学等领域的知识，运用看似朴实无华的语言，对企业运行中的实际现象进行了深入浅出的探讨和剖析，在提炼和发展管理知识的同时，揭示出管理的真相，反映出管理的真谛，为管理学奠定了方法论的基础。无疑，管理绝不应该只是技能训练，而应该是对人员、组织、社会和环境的整体认识与实践。类似地，管理也不应该只是一些理论和学术研究，而应是运用理论和科学方法来解决社会和企业所需要解决的问题。在这本巨著中，读者找不到“削足适履”的标准化条目，也找不到所谓的“管理模型”和“数据分析”。读者所能看到的，是一些沁人心脾的观点和故事，文笔简单但却清晰有力；读者所能体会到的，是大师对人和社会的深刻理解，是将微观管理研究集中到组织、目标管理、领导力、人力资源、创新制度、公司责任和管理者等方面所做的根本性思考；读者所能感知到的，是一代管理宗师不断学习的精神、广博的知识基础和独特而富有创见的思维方式。

中国企业如同中国经济一样，正处于飞速的发展与变化之中。可以说，管理者如何应对不确定性，如何把握不确定性带给企业的成长机会，是一个充满诱惑力的战略话题。或许，国人可以在彼得·德鲁克的巨著中找到启示或答案。事实上，正因为不确定性，所以德鲁克先生才非常强调预见性，也希望管理者有预见性。他倡导变动环境下的管理科学，认为把握未来是管理学的最大难题，所以他

强调指出，管理者必须学习掌握发展的机遇和变动的机遇。例如，他本人就经常通过人口结构的变化趋势（这直接决定了劳动力市场和消费市场的变化）来分析市场行为。

中国要发展、经济要腾飞，自主创新势在必行，其中的关键就是“人”的问题，是企业高层管理的问题，是知识工作者的问题，他们对成败具有不可推卸的责任，即成败取决于他们的知识、洞察力和管理素质，取决于他们的创新与企业家精神。正如德鲁克先生所指出的，管理者必须对企业的经济绩效、员工的成就、创新和社会的发展承担责任，而且管理者的责任永远大于权力。在很早以前，德鲁克先生就倡导对人的重视：员工是企业最重要的资产，组织为知识工作者提供发展空间，薪水买不到忠诚，顾客买的不是产品，而是满足。在谈到任何问题时，他总是不忘提到：人，才是重点。

最后需要强调指出的是，对于中国的企业而言，成长固然是十分重要的，但若成长超出了环境许可、社区许可和经济许可的范围，超出了产业特有的最优规模，不仅会给社会和环境造成损害，也会给企业以及所有的利益相关者造成损害，甚至带来灾难！相对于特定的产业而言，规模过大或规模过小，都是规模不当的表现，必须有计划地进行调整或剥离，并持续地进行真正的创新。

综上所述，德鲁克先生的这本巨著，既是一本面向管理者（工商企业与机构组织）的系统化管理手册，也是面向学生和有志于管理工作的仁人志士的系统化教科书。在2005年上半年有幸受邀翻译这部被誉为管理学《圣经》的德鲁克先生的巨著，我心中感到万分荣幸而惶恐，惟恐自己的“无知”会成为晶莹无瑕的美玉上的斑点。至今，大半年的时间已经过去了，在南京大学商学院、南开大学商学院的领导和同事以及机械工业出版社华章分社的朋友的鼓励下，译稿终于跟大家见面了，这时突然有一种如释重负之感。鉴于时间和译者水平有限，书中不当之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

虽然这位大师中的大师——彼得·德鲁克先生已经离我们远行了，但他的理念、他的思想、他的精神永存，“管理任务、承担责任、勇于实践”的真谛将永远伴随着我们。“管理是一种实践，其本质不在于‘知’，而在于‘行’；其验证不在于‘逻辑’，而在于‘成果’。”最后，让我们以这句符合德鲁克理论的话共勉，并为行动和成果而努力奋斗吧！

王永贵

南京大学商学院教授

管理职业与管理承诺

作为一个领域，管理是多层面的，具有十分丰富的内涵。首先，管理本身也是一门学科，而且是一门年轻的新兴学科。现代组织的诞生，距今只有短短100年左右的历史。就是伴随着现代组织的诞生和发展，管理作为一门学科才得以诞生并不断发展。不过，虽然还有许多我们未知的东西，但我们确切地知道：管理绝不仅仅是“常识”，而且也不仅仅是系统化的经验。至少，管理应该是一套有组织的知识体系。本书试图把所有我们已知的东西呈现在读者面前。同时，本书也尝试着概括出许许多多的“条理化的未知领域”（organized ignorance），即我们已经认识到自己需要新知识，但尚未拥有这些新知识的领域。可以说，这些有待于进一步发掘的、尚未拥有的新知识，是我们界定自己需要的东西所必须的。然而，从事实践活动的管理者无法等待，在出现问题和产生需要时，他们必须及时予以管理。为此，本书试图针对如上所述的未知领域提出相应的方法，深入思考相应的政策、原则与实践，并帮助管理者完成管理任务。同时，本书也力图用“洞察力、理性思维、知识与技能”来武装管理者，以便使他们更胜任今天和明天的工作。

管理是任务，也是一门学科，但管理也是人的管理。每项管理成就都是管理者所取得的成就，每项管理失败也都是管理者的失败。实施管理的是人，而不是“力量”或“事实”本身。同时，真正决定管理成功或管理失败的，是管理者的愿景、奉献和正直程度。因此，本书强调“管理者也是人”，并力图从人的角度来认识管理者。同时，本书还把焦点集中在管理者的所作所为和管理者的成就上，并时刻努力把人和任务整合在一起。相对而言，任务本身是客观的、非人格化的，

它需要靠人——管理者来完成。而且，最终决定需要什么和成就什么的，是“管理”。

管理也是工作。事实上，管理是现代社会的一种特殊工作，它使现在的社会与以前的社会有所不同。可以说，管理是现代组织中所特有的一种工作，它使现代组织可以有效地运作。既然管理是一种工作，那么它就会有自己的技能、工具和技术。诸如此类的内容都在本书中进行了探讨，而且围绕有些问题的探讨还十分详细。

不过，虽然管理是一种工作，但它却与其他工作存在差异。与内科医师、工匠或律师的工作不同，管理工作总是在组织中进行的——是在人际关系网络中进行的。因此，管理者本身总是在扮演着模范角色，他的所作所为至关重要。不过，“谁是管理者”也很重要——对工作的影响甚至比内科医师、工匠或律师还要大。为人师表的教师往往也具有同样的两面性：一方面是他的技能与绩效，另一方面是他的性格——榜样作用和正直品质。因此，本书将同时强调管理者的任务与管理者的性格。

在过去的30多年来，本书及其所涵盖的方法已经成为许多大专院校、经理人项目和研讨会的重要教材，并为许多不同类型的学员所证实。同时，本书中的许多主题材料也都是近40年来长期积累的结果。在过去40年里，以顾问的身份，我与各个层次的管理者、大型和小型企业的管理者、政府机构的管理者以及医院与大学的管理者密切合作，总结并开发出这些材料。虽然我也曾与美国以外国家的企业与非企业管理者密切合作，如英国、日本以及西欧和拉丁美洲国家，但本书所囊括的大部分经验都是以美国，特别是美国的企业与公共服务机构为基础和背景的。因此，本书努力涵盖每位管理者应该知道的管理知识，但书中的表述形式却十分简单明了，即使那些尚未担任过管理职务，甚至在管理机构中工作的普通员工都可以很好地领会和把握。所以，本书的读者可以确信以下两件事实：一是书中所囊括的全部内容都来源于管理实践，而且其有效性已经得到了实践的证明和肯定，是管理实践中最核心的东西；二是书中的所有内容都经过管理专业学员的测试，并被认为既具有深远意义又易于领会与把握。

彼得·德鲁克
加利福尼亚州克莱蒙特市
1985年新年

Management
Tasks,Responsibilities,Practices

第二篇

管理者

工作、职务、技能与组织

管理者并不是靠“委派”或“授权”才担任职务的，他们是独立自主的，以企业的需要和现实为基础。于是，就产生了管理职务、管理工作、管理技能和不同的管理组织。

为什么需要管理者

管理者是企业的基本资源，也是最稀缺、最珍贵、最易毁灭的资源——福特汽车公司的经历：一项管理不当的受控实验——西门子公司和三菱公司的例子——福特——福特汽车公司的启示——管理比所有权重要——英国工业在管理上的差距——管理：是“相位的转变”，而不是适应——管理是一种自治职能，而不是一种被委派的职能

管理者是工商企业的基本资源。在一个完全自动化的工厂中，可能几乎没有一个普通员工，但一定会有管理者——事实上，会比以前的工厂拥有更多的管理者。

在绝大多数企业中，管理者都是最珍贵的资源，而且是贬值最快、最需要持续予以补充的一种资源。建立一支管理队伍需要多年的时间，但由于管理不当等原因却可以在很短的时间里垮台。管理者的人数和每一个管理人员所代表的资本投资，必然会持续地增长，正如它们在过去半个世纪里所实现的增长一样。与此同时，企业对其管理者能力的要求，也将逐步提高。每过一代，这种要求就会提高一倍，没有理由期望这种趋势在今后数十年里会有所减缓。

管理者如何进行有效管理以及被有效管理的方式，决定着企业的目标能否达到，而且这还在很大程度上决定着企业是否能够很有效地对工人和工作进行管理。这是因为：工人的态度所反映的，首先就是其管理当局的态度，并直接反映出管理当局的能力和结构。工人的效率，在很大程度上取决于对他进行管理的方式。

在过去的25年里，每个地方的管理者都在不断地参加各种讲习班、演

讲会和讨论会。利用参加上述活动的机会，彼此之间互相转告：他们的职责就是管理下属员工。同时，彼此之间也互相鼓励，需要把重点放在特定的管理责任上，并就“下行沟通”彼此提供冗长的建议和昂贵的“诀窍”。但是，至今为止，我还没有发现一位管理人员（不论他是什么级别，还是担任什么职位）不是把同上面的关系和沟通放在首位的。[㊀]每一位副总经理都感到他同总经理的关系是真正的问题所在。依此类推，直到第一线的监工、生产工长或主办文书，都认为只要其“上司”和人事部门不来干涉，他肯定可以同他的下级相处得很好。

不像人事部门人员通常所想象的，这并不是一种人性反常的标志。同上面的关系本来就是管理人员首先要关心的。作为管理人员，就意味着要分担企业取得杰出绩效的责任。没有被期望承担这种责任的人，就不是一个管理人员。

使管理人员感到担心的同上面的关系问题——同他自己的上司之间的关系、有关上级希望自己做什么的疑虑、使上级理解自己观点的过程中所遇到的困难、使上级接受自己的计划所遇到的困难、使自己的活动受到充分重视所遇到的困难以及与其他工作部门和参谋人员的关系等等——这些全都是对管理人员进行管理的问题。

福特汽车公司的兴起、衰落和复兴

有关亨利·福特的兴起和衰落以及福特公司在他孙子手中复兴的经历，已经被讲述过许多次了，并且已经成为民间传说了。每一个人都曾听到过下面的故事：

——亨利·福特在 1905 年从一无所有开始，15 年以后建立起世界上最大的、盈利最多的制造企业。

——在 20 世纪初叶的时候，福特汽车公司在美国汽车市场占据了统治地位，并几乎垄断了整个市场，在世界上绝大多数其他的主要汽车市场上也占据统治地位。

——另外，它从利润里面，积累了 10 亿美元左右的现金储备。

㊀ 这将在本书第 38 章中做进一步讨论。

——只过了几年，到1927年的时候，这个似乎是坚不可摧的企业王国已经摇摇欲坠了。它已经丧失了在市场上的领先地位，勉强维持第三位。几乎又过了20年，每年都赔钱，一直到第二次世界大战期间都无法以强劲的实力展开竞争。

——1944年，公司创始人的孙子亨利·福特二世，当时只有26岁，在没有任何训练或经验的情况下接管了这家公司。两年以后，通过一次“宫廷政变”改变了他祖父任人唯亲的做法，引进了一套全新的管理班子并拯救了这家公司。

但是，人们并没有普遍地认识到：这个戏剧性的故事的意义，已经远远超过了一个人的成功和失败，而首先可以称之为一项“管理不当”的受控实验。

福特一世之所以失败，是由于他坚信企业并不需要管理人员和管理。他认为，企业所需要的，只是所有者兼企业家以及他的一些“助手”。与同时代的美国和国外企业界绝大多数人士相比，福特的不同之处在于：正如他所做的每一件事那样，他毫不妥协地坚持其信念[㊀]。他实现信念的方式是：他的任何一个“助手”，如果敢于像一个“管理人员”那样行事、做出决定或没有福特的命令而采取行动，那么无论这个人多么能干，他都要把这个人开除。福特的这种方式，只能称之为对一种假设的测试，而结果证明这是完全行不通的。

其实，福特的经历之所以独一无二，而且具有重要性，是因为福特能够亲身测试其假设，这一方面是由于他活得很久，另一方面是因为他有10亿美元来支持自己的信念。福特的失败，并不是由于个性或气质，而首先和主要是由于他拒绝承认管理人员和管理是必要的，拒绝承认管理人员和管理要以工作和职能为基础，而不能以“上司”的“授权”为依据。

但是，福特并不是坚信无须管理人员的唯一的人。第一次世界大战以前的另外两家处于成长中的大型公司，也有着类似的经验。这两家公司就是德国的西门子公司和日本的三菱公司。

沃纳·冯·西门子（Werner Von Siemens，1816—1892）是与亨利·福

㊀ 关于亨利·福特，请参见作者的论文“亨利·福特”，该论文收录在作者的书《人、思想和策略》（*Men, Ideas and Politics*, Harper & Row, 1971）中，英国版的名称是《新市场》（*New Markets*, Heinemann, 1971）。

特的个性极不相同的人。他是19世纪最伟大的发明家之一，无论是对员工，还是一起共事的科学家都极为关心和体谅。他所创建的公司，至今仍具有互相忠诚和对人负责的特点。但西门子并没有“管理人员”，只有“助手”和“副手”。直到19世纪70年代末期，西门子公司一直都能实现令人瞩目的成长，然后就开始走下坡路，逐渐失去了控制，并成为“难于进行管理”和实际上没有管理的公司。英国的西门子公司原来是西门子集团中最兴盛的一家企业，由于管理不当而垮台，以至于不得不关闭。在19世纪80年代后期的时候，市场上出现了竞争对手，主要是埃米尔·拉特瑙（Emil Rathenau）在美国通用电气公司的密切协作下创建的德国通用电气公司。尽管西门子公司以前长期处于领先地位，但它在曾经占有统治地位的一些市场中迅速丧失了阵地。然而，西门子公司与福特公司不同，并不拥有几乎无限的财务资源。在公司的创始人去世之后五年，即1897年的时候，该公司不得不求救于资本市场。当时的一位银行家乔治·西门子是沃纳的堂兄弟，正担任德意志银行的行长（请参见第49章），利用西门子公司急需资金的机会，他迫使公司创始人的子孙和继承人接受了一种管理结构和一批管理人员。虽然他们并不愿意，但也只好接受。

直到第二次世界大战时期，西门子公司创始人的后裔们还在公司中拥有很大的权力，并且至今仍参加公司的董事会。但是，1897年的改组却创立了各种管理职位，而且这些管理职位都是以任务和职能为依据设立，而不是以西门子家族成员的一时兴致或愿望为依据设立。没过几年，这家一度岌岌可危的公司重新获得了活力。到20世纪初的时候，德国的电子工业正处于动荡的调整时期，新的产业结构是以西门子公司为中心建立起来的。在10年以前，在乔治·西门子的压力下，成立了主要由公司内部人员组成的新的专业管理当局。该管理当局制定出了一个合并和一体化的方案，把新合并进来的公司纳入到西门子公司的结构之中，从而保证了该公司在欧洲电子工业市场上又取得了40年的领先地位。

日本三菱公司的创建人岩崎弥太郎（1834—1885）的个性，也同亨利·福特完全不同，而且与沃纳·冯·西门子的个性也不相同。他也具有吸引、培养和使用第一流人才的高超能力。但是，正像前面所提及的那两个人一样，他并不相信管理人员。日本的传统是“家”——“家族共同体”，在其

中，由年长者掌权，而不是按照所有权来掌权，并且以集体的方式来从事工作。[⊖]岩崎弥太郎有意识地同这种传统彻底决裂，坚持由所有者兼企业家享有全部权力，并承担全部责任。这对他来讲，就是“进步”和“西方化”。像福特一样，他被迫把公司改组为股份有限公司。同时，像福特一样，他也认为这只是一种形式——一种讨厌的、束缚人的形式。他发出指令，全部所有权永远归一个人，归家族的首脑所拥有。所有的决定都应该由这个人，而且只能由这个人做出，其他人只是他的“助手”并执行他的命令。岩崎弥太郎是在1867年（正好在明治维新以后）作为一个身无分文的武士（世袭的战士）开始其创业生涯的。15年以后，他的公司成为日本的领先企业，超过了三井公司和住友公司这些创建于17世纪时的老字号企业。但在那个时候，正如1920年时的福特汽车公司所经历的那样，三菱公司的发展速度放慢了，开始摇摆不定并明显暴露出衰败的迹象。对三菱公司来说，幸运的是：岩崎弥太郎在1885年刚50岁时就去世了。他所委托的同事，虽然当年曾保证要遵守有关由家族之长掌握全权的规定，但在他去世后立即进行了改组，并建立了日本最强大、最专业化、最独立自主的管理集团。虽然原来的家族成员仍然得到很大的尊敬，但被完全排除在管理集团之外。三菱公司的兴起和发展，只是在这个时候才真正开始的。

通用汽车公司——反面测试

在20世纪20年代早期，当福特着手证明自己无须管理人员的假设时，新接任通用汽车公司总经理的阿尔弗雷德·斯隆则在实验一种相反的假设。当时，通用汽车公司几乎要被庞然大物的福特汽车公司挤垮了，只能勉强维持一个软弱的第二号位置。它是由一些敌不过福特汽车公司的竞争而出售的小汽车公司拼凑起来的，比一个临时凑起来的金融投机组织好不了多少。当时，在该公司的生产线上没有一种能胜过竞争对手的汽车，没有经销商组织，没有财务实力。以前各个小公司的所有者都拥有自主权，其实就是可以用自己的方式把以前的公司当成是自己的独立王国一样来进行经营——不恰

⊖ 请参见知惠仲值的《日本社会》（*Japanese Society*, University of California Press, 1970）。该书是想要了解日本的组织如何运作的人的“必读之作”。

当的经营。但是，斯隆深入思考了通用汽车公司的业务和组织结构应该是什么样的[⊖]，并把那批不守纪律的独立诸侯改造成了一个有实力的管理团队。在随后的5年内，通用汽车公司成为美国汽车工业的领先者，并且这种领先地位一直保持到现在。

在20年以后，亨利·福特的孙子把斯隆的假设重新付之测试。当时，福特汽车公司几乎要破产了，由于填补每年的亏空，20年代初期所积累起来的10亿美元现金资产已经用光了。年轻的亨利·福特二世在1946年接管公司以后，立即在公司中着手进行斯隆20年以前在通用汽车公司里所做的事，他创建了一套管理结构和一支管理团队。只用了5年的时间，福特汽车公司就在国内外重新获得了成长与盈利潜力。它成为通用汽车公司的主要竞争对手，而在迅速发展的欧洲汽车市场上甚至超过了通用汽车公司。

福特汽车公司的启示

福特汽车公司发展经历得到的启示是：管理人员和管理是工商企业的特殊需要，是其特殊的器官和特殊的结构。我们可以十分肯定地说：企业没有管理人员是不行的。不能认为管理所做的，只是根据授权从事所有者的工作。之所以需要管理，不仅是由于工作量太大，任何一个人都不可能单独完成，而且是由于管理一家企业同管理一个人自己的财产，是完全不同的两回事。

亨利·福特、西门子以及岩崎弥太郎之所以未能看到进行变革和采用管理人员和管理的必要性，是由于他们认为（正如各种教科书告诉我们的那样）：复杂的大型企业，是由一个人经营的小店铺有机地“演变”而来的。当然，在开始的时候，福特、西门子和岩崎弥太郎所经营的企业规模都很小，但其发展不仅引起了规模的变化，而且到了一定的程度，由量变转化为质变，他们不再是经营“个人的企业”了，而是在经营一家工商企业，即经营一个要求有不同结构和不同原则的组织——一个要求有管理人员和管理的组织。

⊖ 关于阿尔弗雷德·斯隆，请参见作者的《成果管理》（*Managing for Results*）一书以及斯隆本人的著作《我在通用汽车的岁月》（*My Years with General Motors*, Doubleday, 1964）。

从法律上讲，管理看来好像仍是接受所有者的授权。但是，缓慢演变的现实教训却是：管理要优先于所有者，实际上是高于所有者。在大型企业中，也是这样。即使对大型企业拥有全部所有权的所有者，也不得不从属于恰当的管理。所有者的所有权，在法律上讲虽然是没有限制的，但如果所有者不使自己服从于企业对其所有权进行管理的需要，就会碰到困难，就会缩减所有权，甚至会失去全部所有权。

实际上，可以这样认为：当乔治·西门子迫使其年轻的堂侄们或者接受管理，或者放弃控制权时，心中正是这样想的。作为一种法律学说——虽然还只是新生的，而不是已明确形成的——它也许是在美国首先形成的。在20世纪50年代早期，美国空军同霍华德·休斯（Howard Hughes）和休斯飞机公司进行谈判。休斯拥有该公司的全部股权和财产，他拒绝让专业管理人员管理该公司，而坚持由他自己来管理，正如30年以前福特自己经营福特汽车公司那样。于是，休斯飞机公司的主要顾客——美国空军就给休斯一份最后通牒：或者你把你的股权交给一个信托基金并让专业的管理当局来接管，或者我们使你的公司破产并迫使你完全离开。通过他的一家信托基金，休斯保持了自己的所有权，但完全放弃了对公司的控制权。

下一个案例也同霍华德·休斯有关。据说，作为美国一家大型航空公司——美国环球航空公司的完全所有者，他使该公司的利益从属于他所拥有的其他公司的利益。对一个所有者来讲，这是完全合法的行为，他可以随意处置自己的财产。但美国环球航空公司对休斯进行起诉，要求赔偿1.5亿美元的损失。美国环球航空公司在初审和复审中都胜诉了，只是在1973年最高法院的审理中，才由于一个技术性细节而败诉。最高法院认为，这是有关民用航空局的事情，普通法院无权受理。但是，“即使是所有者也必须像一个管理人员那样来行事（至少，在大型公司中是如此）”这一原则，是没有争议的。

当德国银行于20世纪60年代末期挽救克虏伯公司时，克虏伯家族在对其公司的处理过程中，也应用了这一原则。该公司全部属于克虏伯家族所有，但德国银行显然认为克虏伯家族把该公司作为财产来处理是不恰当的。70年以前，西门子还努力使西门子家族保持其所有权，而德国银行在处置克虏伯公司时，却迫使克虏伯家族完全放弃了所有权和控制权。

从其产生来看，可以说，管理并不是由所有者自己管理的小型公司成长

和演变而来的，而是从一开始就为本来就庞大而复杂的企业设计的。

美国庞大的铁路事业横跨了漫长的距离，它要处理各种错综复杂的问题：建设铁路路基的工程问题、筹集巨额资金的财务问题、获得建路特许权和土地征用权以及补助金的政治关系问题等等。这个铁路事业是可以称之为"管理"的第一家企业。事实上，在美国内战后不久为长距离的、横贯大陆的美国铁路设计出来的管理结构，基本上维持至今没有什么变化。大约在同一时期，欧洲大陆也为首批出现的全国性的，而非地方性的银行[㊀]，设计出了一套管理制度。而在遥远的日本，明治时期财团的创建人——三井、住友和岩崎弥太郎在三菱的继承人——以一种全新的方式运用日本的传统方法，也给庞大而复杂的企业建立了一套管理制度。

直到三四十年以后，管理这个概念才从原来就是大型企业的企业，移植到逐渐成长壮大的大型企业中去。我们在前面已经讲过：乔治·西门子在 1897 年如何以西门子电气公司的堂侄们对资金的需要为杠杆，迫使他们在不愿意的情况下不得不接受管理人员。大约在同一时期，安德鲁·卡内基和约翰 D. 洛克菲勒也分别在钢铁工业和石油工业中引进了管理。稍迟一些，又是那个皮埃尔·杜邦对杜邦家族公司进行了改组，引进了管理，使之既能实现成长，又能保持杜邦家族的控制权[㊁]。在 1915 ~ 1920 年期间，杜邦为其家族公司所建立的管理结构，在几年以后成为通用汽车公司"专业管理结构"的出发点。那时，杜邦获得了这家近于破产和摇摇欲坠的汽车公司集团的控制权，并让阿尔弗雷德·斯隆担任该公司的总经理。

英国在 19 世纪后期之所以从世界经济的领先地位跌落下来，主要不是由于它技术上的差距，而是由于它在管理上的差距，即未能在真正的管理基础上对已经成长为庞大而复杂的工商企业进行改组。对于这一点，虽然并不能证明，但却有很大的可能性。

英国不是对其公司进行改组，而是采取一种妥协的办法。结果，公司"董事会"既不是一个监察机构，也不是一个真正的管理机构，而是这两者

㊀ 关于这一点，请参见本书第 49 章中有关乔治·西门子和德意志银行的经历。

㊁ 关于皮埃尔·杜邦，请参见小阿尔弗雷德 D. 钱德勒和斯蒂芬·索尔兹伯里（Stephen Salisbury）的《皮埃尔·杜邦及现代公司的形成》（*Pierre S. du Pont and the Making of Modern Corporation*, Harper & Row, 1971）以及钱德勒的《战略和结构》（*Strategy and Structure*, M. I. T. Press, 1962）。

的一种混合。因而，管理人员的作用、职能和权力均未有明确的规定。为了理解其中的区别，我们不妨比较一下英国化学产业[⊖]（在1870年的时候，该产业在世界上占据着领先地位，而到20年以后就只居于“陪衬”的地位了）的发展记录和钱德勒有关杜邦公司的描述。直到1926年，当英国所有的大型化学公司合并成为一个帝国化学工业公司时，其首届董事会既是一个高层管理机构，又是代表着以前各个创立者家族中有钱的外行们的一个混合体——在董事会内部或董事会下面并没有明确的结构。德国的法本化学公司（Farben）是略早几个月以一种类似方式创建的，但德国人一开始就把同财务、家族和权势有关的人物排除在管理结构之外，把他们全部安排在一个不进行实际管理工作的监事会中。有少数创建家族的成员被安置在管理委员会中，但他们是作为专业管理人员来担任职务的，即具有具体的工作、职能和权力，并在管理团队中与其他人处于平等地位。而这个管理团队，则由没有家族或所有权背景的专业人员所主导。

管理是一种“相位的转变”

从所有者兼企业家在其“助手”的帮助下可以经营的企业，转变为要求有管理的企业，类似于从液体到固体的转变，物理学家称之为“相位的转变”。这是从一种物质状态、一种基本结构向另外一种状态与结构的突变。斯隆的例子表明：这可以在同一组织内部加以实现。但斯隆改组通用汽车公司的事例还表明：要做到这一点，就必须根本改变人们的基本概念、基本原则和看法。

人们可以把老福特试图经营的企业同斯隆所设计的企业比做两种不同的有机体——带有硬甲壳的昆虫和有骨架的脊椎动物。英国生物学家达西・汤普森（D'Arcy Thompson）指出：由硬甲壳支撑的动物在大小和复杂性上只能达到一定的程度，超过了这一程度，陆地上的动物必须要有一个骨架。但这骨架从其渊源上讲，并不是从昆虫的硬甲壳适应演化来的，而是有着不同渊源的另外一种不同的器官。类似地，当企业达到一定的规模和复杂程度以

⊖ W. J. 里德（W. J. Reader），《帝国化学工业史，第1卷，1870～1920》（*Imperial Chemical Industries: A History, vol. one* 1870－1926，Oxpord University Press，1970）。

后，就必须要有管理。虽然管理代替了所有者兼企业家式的“硬甲壳”结构，但并不是它的继承者，而是它的代替者。

一个企业达到什么阶段就必须由“硬甲壳”转变为“骨架”呢?[⊖]其分界线，大致在企业员工人数达到300~1 000人的规模时。更重要的，也许是复杂程度的增加。当有许多工作需要互相协调和配合的时候，人们需要进行沟通，这就需要有管理人员和管理当局。否则，事情就会失去控制，计划就不能转变成行动。更糟的是，在计划的实施过程中，计划的不同部分在以不同的速度实施着，以不同的时间实施着，而且具有完全不同的目标。同时，“上司”的好恶，逐渐变得比取得杰出绩效更重要。到了这个地步，产品可能是出色的，人员也可能是能干而积极的，上司可能是——而且常常的确是——有很大能力和个人权力的，但企业却开始摇摆不定、停滞不前并很快走了下坡路。除非进行转变，采用管理人员和管理结构的“骨架”，否则企业就无法长期存续下去。

亨利·福特，与年轻的西门子、岩崎弥太郎一样，不想要管理。但其唯一结果，就是他胡乱地指挥管理人员，为他们确定一些不恰当的职位，造成猜疑和挫折的心理，对公司进行不当的组织，打击并分裂管理人员。在这些领域中，管理人员的唯一选择就是把这些工作做好或是做坏。但这些工作本身是无法逃避的，这些工作做得好坏，在很大程度上决定着企业是存在、兴盛，还是衰落以至于最后倒闭。

⊖ 关于这一点，请参见本书第53章和第54章。



第五部分
Management: Tasks, Responsibilities, Practices

管理者的工作和职务

作为一名管理人员，要对为企业的成果做出贡献负有责任，即对他自己的工作负有责任，而不是“对其他人的工作负有责任”。而且，存在着一种独特的“管理工作”，存在着独特的管理职务，同时，也存在着对管理人员进行管理的独特方式：目标管理和自我控制。当我们从“中层管理”转向“知识型组织”时，还存在着一些新的要求。最后，还必须对管理人员进行管理，以便在他们之中形成一种取得杰出绩效的热情。

什么是管理者

传统的定义——传统定义的不当——管理人员和管理当局的成员——专业人员——按照职能，而不是按照权力来界定管理人员——专业人员的头衔、职能和报酬

管理人员的特点是什么？如何给它下个定义？

至少可以这么说，“管理人员”和“管理”这两个词令人很难捉摸。它们难于翻译成其他语言。在英国英语中，它们的含义不同于在美国英语中的含义。而且，即使在美国英语中，其含义也是极不明确的。

“管理人员”这个词在德语、法语、西班牙语、意大利语或俄语中都没有确切与之相对应的词。在这些语言中，这个词的含义就像在美国一样，既不确切，也难于捉摸。当问及怎样理解“管理人员”的含义时，绝大多数人都会说是“老板”。但是，当飞机场旁边擦皮鞋的小摊子的招牌上写着“经理：约翰·史密斯”时，每一个看到这块招牌的人（至少在美国是这样）都知道：史密斯先生并不是老板，即所有者，而是一位仅比擦皮鞋的工人拥有多一点自主权和工资的供雇佣的人。

在管理的早期历史中，管理人员被定义为“对其他人的工作负有责任的人”。这个定义符合当时的需要，它使管理人员的职能同“所有者”的职能相区别。它明确地表示出管理是一项可以进行分析、研究并加以系统改进的特殊工作。这个定义所关注的，是基本上新出现的、旨在完成社会经济任务的大型永久组织。

然而，这个定义实在难以令人满意。事实上，它也从来没有令人满意过。从一开始，企业中就有些经常处于负责地位的人，他们显然是管理当局中的一员，但却并不从事管理工作，即并不对其他人的工作负责。一个公司的财务总管，负责公司中金钱的供应和使用，可能有一些下属并且是传统意义上的管理者。但财务总管本人显然从事绝大部分的财务工作，他需要同向公司提供资金的人和金融社会等打交道。他是一个“以个人方式做出贡献的人”，而不是一位管理人员。不过，他却是高层管理当局的一个成员。

而且，这个定义把重点放在完成任务所需的工具上，而不是任务本身。一位在公司中负责市场研究的人可能领导着许多人，因而在传统意义上讲是一位管理者。但从其担任的职能和做出的贡献来讲，他所领导的人或多或少或完全没有，都不会有什么差别。一位连一个下属都没有的人，在市场研究和市场分析方面也完全可以做出同样的突出贡献。如果不是被迫把大部分时间花费在下属及下属的工作上，他甚至可以做出更大贡献。他可能会因此把企业的市场研究工作做得更加有效，使自己的工作被管理当局中的同事们了解得更清楚，使企业能够更好地做出一些基本决策和更好地界定“我们的业务是什么和应该是什么”。

按照传统的定义，即管理人员是“对其他人的工作负有责任”的人，我们应该说他是“市场研究人员的经理”，但我们却说他是“市场研究经理”。实际上，这种通常的叫法是正确的，它可以使人很直觉地理解管理职位的责任是什么以及应该是什么，应该如何对担任管理职位的人进行衡量。

这种传统的定义已经变得日益不恰当了，它已经成为有效管理、有效组织和卓越绩效的一个障碍了。

在任何一个组织中，特别是在目前的工商企业中，增长得最快的是对企业的贡献和成果负有责任的那些管理者。[⊖]但是，他们本身不是老板，而且也不对其他人的工作负责。从这个意义上说，他们显然又不是管理者。目前，企业中增长得最快的，是独自工作的个体贡献者（或者在助理或秘书的帮助下开展工作）——各种专业人员。他们对企业创造财富的能力、企业的

⊖ 关于这一点，请参见本书第35章。

发展方向及其成就，有着十分重要的影响。

虽然这类人是在技术研究工作领域中作为一个独特的群体而率先出现的，但它却不局限于这一工作领域。实验室中的高级化验师负有重大的责任，并做出了重大的决策，其中有许多影响是无可挽回的。同样的情况也适用于那些深入思考公司的组织并设计出各种管理职务的人，不论他们的头衔是组织计划师还是管理开发部主任。此外，还有高级成本会计师，他决定着成本的界定和分配。通过为管理当局制定衡量绩效的标准，他事实上在很大程度上决定着是保持还是放弃某项产品。属于这类人的还包括：负责制定和维持公司产品质量标准的人、负责分销系统的人（通过该系统，可以把公司的产品推向市场）和广告主管。其中，后者可能负责公司的基本促销政策、公司的广告信息、使用的媒体和广告效果的衡量指标等。

传统的定义之所以是“管理人员是对其他人的工作负有责任的人”，在很大程度上是由于以下事实：个体的专业贡献者给组织结构和他们自己都提出了新的问题。这些专业人员的头衔、报酬、职能和职业机会都混乱不清，成为产生不满和造成摩擦的一个原因，然而，这种专业人员的数量却在迅速增长。

因此，有必要更加灵活地把管理群体中的人员安排到各种任务小组、团队和其他组织单位中去。这里所说的组织单位，不符合传统的“直线组织”的概念，即其中一个人是上司而其他人是下属的组织。[⊖]

传统意义上的管理人员必须能够适应以下情境：他们在其中不再担任高级人员，在一个团队或任务小组中他们是比非管理人员还低级的人员。反过来讲，在传统意义上没有管理职能或管理头衔的专业人员，要能够担任团队或任务小组的领导人。管理人员和非管理人员的传统划分，将日益成为一种障碍并不再适用。

管理人员的新定义

我们很有必要而且迫切需要认真思考一下管理人员的定义以及谁应该被看做管理当局。

⊖ 关于这一点，请参见本书第35章。

在 20 世纪 50 年代初期，首次有人试图解决这一问题。他们在管理人员的定义中补充了一个新的定义——个体专业贡献者，他们和管理人员都具有平行发展的机会[㊀]。这就使得对从事“专业”工作的人付给恰当的报酬提供了可能，而不再依靠晋升到管理者的职位上才可以拿到较高的报酬。其中，在前面所说的管理者职位，需要对其他人的工作承担责任。

但是，这种办法并没有完全解决问题。采用这种办法的公司说，与以前相比，个体的专业贡献者只是稍微减少了一些不满而已，而且仍然认为只有在行政管理结构中才有或至少是更易于获得提升的真正机会。这样，一个人为了“出人头地”，就必须成为一个“上司”。毕竟，把管理界分成两个群体——从事自己工作的下级人员和对别人的工作承担责任的上司——这样的划分，更加强调前者在与后者比较时所产生的自卑感，更加强调权力和职权，而不是责任和贡献。

在美国之外，这个问题可能更糟。在日本，个体专业贡献者完全没有提升的机会。年资条例迫使资格老的日本员工成为行政管理人员——结果，最能干的新闻记者被迫中止写作，最能干的科学研究人员停止从事研究工作而成为“研究经理”。

只要不是从传统的定义出发，而是从工作本身出发来进行分析，就会得出这样的结论：传统的定义把管理人员描述为对其他人的工作承担责任的人，它所强调的只是次要的，而不是首要的特点。

正如在第 31 章中将会讨论的，我们可以把管理人员的工作界定为计划、组织、整合和衡量。专业人员（如独自从事工作的市场研究人员或高级成本会计师）也必须从事计划、组织和衡量工作，即对照自己的目标和期望来衡量自己的工作。同时，他也必须把自己的工作同组织中其他人的工作整合起来，同自己所属的单位整合起来。尤其重要的是，为了取得成果，他就必须进行“横向”的整合，即同那些必须运用其工作成果的其他领域和职能部门的人进行整合。

类似地，“管理人员”必须进行“向下”整合，即与向他做报告的人的工作整合起来——而这是传统的定义所强调的。为了取得成果，他必须把自

㊀ 在这一方面，倡导者是通用电气公司，特别是该公司中负责管理服务的前任副总经理哈罗德 F. 斯米迪（Harold F. Smiddy）。他认识到这个问题的极端重要性，并首先试图解决这个问题。

己单位的工作与最重要的关系领域整合起来，而这又必须进行横向整合——面向那些他并没有管理控制权的人进行整合。

在工厂或办公室里，第一线的基层领导职务的实质，是管理向他报告工作的人。在他那一级，向上联系或横向联系是次要的。但是，通常的看法并不把第一线的基层领导看成是管理人员，而是将其视为“管理当局中的一员”。这意味着他应该是一名管理人员，但实际上却并不是，或只能勉强算是一名管理人员。之所以这样，理由当然是工厂中或办公室中的第一线基层领导一般并不对自己的贡献和成果承担很大的责任。人们只是期望他实现其他人为他制定的目标——在典型的大量生产工厂中，他所能做的或应该做的就只有这些。这使得基层领导的职务模糊不清而又困难。[㊀]与在科层制度中地位更高而且更重要得多的那些人比较，基层领导的职务更适合于传统的有关管理人员的定义，但我们还是不愿将其视为一名管理人员。这一事实表明：传统的定义所强调的，只是次要的，而不是主要的特点。

因此，在确定一个组织中负有管理责任的人时，较为恰当的是强调指出其首要标志不是对人员的指挥，而是对贡献的责任。独特的标准和组织的原则，应该是职能，而不是权力。

但是，这些人应该叫做什么呢？许多组织都提出了一些新的定义或试图给一些老的术语赋予新的含义。[㊁]或许，最好的办法不是造出一种新的术语，而是沿用流行的叫法，叫做“管理群体”。在管理群体中，有的人的职能是传统意义上的管理职能，对其他人的工作承担责任；而另外一些人则承担一些特殊工作，但并不承担对其他人的工作负有责任的责任；第三种人有些模糊不清并处于两者之间，其职务或者是团队或任务小组的组长，或者是把以下两种职能结合起来：面向高层管理的咨询与企业在一定领域中的“道德伦理”职能以及对特定领域的参谋人员承担监督和管理责任的职能。这并不是一种很好的解决方法，当然更谈不上是尽善尽美的解决办法了。在每一个组织中，总有些人是真正的专家，他们绝不是一般的工作人员，但又不把自己

㊀ 请参见本书第21章。

㊁ 在《卓有成效的管理者》一书中，作者曾经提议把这些人叫做“经理人员”，以便包括传统上的“管理人员”和对自己工作的贡献和成果负责的专业人员。这些专业人员的决定，会影响到整个企业的绩效及其创造财富的能力。

看成是管理群体中的一员。他们愿意继续承担专家角色，而基本上不大关心他们所属的整体。他们所关注的，是他们在技术上或职业上的技能，而不是他们的组织。一个人事部门的心理学家把自己看成是专业人员，即其学术专业领域中的一员，而不是这家或那家公司的经理人员（甚至不是某一所大学的教师）。电子计算机专家也是这样认为的。

另一方面，在美国以外的许多传统文化中，有些人完全承担着做出贡献的责任，但并没有被认为是管理人员或管理当局中的一员，甚至在他们对其他人的工作承担责任的时候，也是这样。德国的“师傅”就是一个例子。这种“师傅”有着很高的技能，在其本行手艺中升到了领导地位，并在本行手艺的领域中常常是真正的“老大”，但他还是把自己看成是一个技术工人，而不是一个管理人员。在很多方面，他都类似于军队中没有委任的军官，如长期服役的事务长。这种事务长在其本行的供给事务领域中是真正的“老大”，但却永远不会成为军官，而且也不想成为一位军官。

按照职能和责任来界定管理群体，虽然还有些模糊不清，但它使我们能够更好地识别和理解管理人员同专业人员之间的关系。

专业人员

专业人员，特别是专家，需要有一位管理者。他的主要问题是：他那一领域的知识和专长同整个组织的绩效和成果之间的关系问题。因此，专业人员有一个重大的沟通问题。如果他的产出不能成为其他人的投入，他就不能取得效果。他的产出是思想和信息，这就要求其产出的使用者必须了解他试图说的和做的到底是什么。可是，从其任务的本质来说，他倾向于使用自己的专业术语。事实上，在许多情况下，专业术语是他唯一能流畅应用的一种语言。管理人员的任务就在于：“使专家明白，除非他能够被人理解，否则他就不能够取得任何效果。”而要想使别人能够理解他，他就必须努力去发现他的“顾客”——组织中其他人（通常也是他们自己领域中的专家）的需要、想法和限度。可以说，把组织的目标翻译成专家能够懂得的语言，并把专家的产出翻译成预定的使用者能够懂得的语言，是管理人员的责任。换句话说，专家正是依靠管理人员来把自己的产出同别人的工作整合在一起。

但是，虽然专业人员为了取得效果就必须要有一位管理人员，但管理人员却并不是他的上司，而是他的“向导”、他的“工具”、他的“营销装备”。管理人员就是这样一种渠道，通过这一渠道，专业人员（特别是真正的专家）可以把自己的知识、自己的工作和自己的能力投入到共同的成果中去，并通过这一渠道得知自己所属企业的需要、能力和机会。

从某种角度来看，真正的专业人员事实上是而且应该“高于”他的管理人员，应该是“教师”和“教育家”。专业人员的任务，正在于对管理群体进行教育，拓展他们的视野，向他们展示新的机会、新的境界和更高的标准。从这个意义讲，每一位专业人员同他的管理人员（事实上是整个组织的管理人员）之间的关系，前者应该是后者的上级。如果在他的专长和知识领域中，他没有承担起领导的责任，那么他就不是一个真正的专业人员，而只是一个下属的“技术员”。

专业人员的头衔、职能和报酬

有关管理人员和专业人员的头衔、职能和报酬等棘手的问题，虽然不能够得到根本解决，但却可以在很大程度上避免或消除其相互打扰和指挥不当的潜在可能。

在传统上，组织中只有一条提升途径。一个人只有成为管理人员，才能获得较高的地位和报酬。结果，有许多理应得到承认和奖赏的人，却没有得到认可或奖赏。或者，为了使之得到承认和奖赏，有些并不想进行管理，也没有这方面能力的人，却被安置在管理岗位上。

这种制度并不适应目前组织的现实情况，特别是不适应目前工商企业的实际状况。随着提升，他们应该能够自由地从一种工作转移到另外一种工作上去。因此，我们应该有一种能够明确区分一个人在组织中的职能和地位的级别和头衔制度。

在军队中，级别和职能之间的区别，长期以来已成为一种常规了。如果一个人是少校，这就决定了他的级别，但这并没有表明他是一位营长——即管理人员，还是在五角大楼中担任研究员的工作——即个体专业贡献者。他的级别是少校，而他的职能头衔——营长或通信专家则表明了他被委派的任务。

比较合理的可能是把管理群体中的所有成员都叫做经理人员，并在整个组织中只设立四个级别：初级经理人员、经理人员、高层经理人员、公司经理人员。于是，我们就有了一个包括管理职位和非管理职位两者在内的级别制度，就可以这样来描述一个人的地位了，高级工程师（热处理或管理人员）成本控制，从而把级别和职能区别开来。这种制度可能比试图构建“平行阶梯”的制度，更有可能取得成功。

有关管理人员的传统定义，还意味着一个管理人员既然是高级人员，就一定要比向他报告工作并被认为是他“下属”的人得到更多的报酬。在装配线工作和文书工作中，这是有道理的。同时，它也适用于还没有达到专业人员水平而不能对自己的目标和贡献承担全部责任的初级知识工作者。但是，对于真正的专业人员而言，即企业中被认为是他所在领域的“领导者”和“先导者”的人而言，这就没有什么道理可言了。对这种人来说，应该使用“表演艺术家”和“体育明星”的规则。

没有人会对如下事实感到奇怪：一位棒球明星比他的教练甚至经理拿到更多的报酬。也没有人会对如下情况感到惊讶：一位歌剧女主角在一次演出中所拿到的报酬比剧团经理一年的工资还要高。每一个人都十分清楚：第一流的体育明星或出色的歌唱家都需要管理人员，但他们的贡献是不同的，而这种不同的贡献则证明了根据贡献的大小取得不同报酬的合理性。因而，在组织上是“下属”的人，可以取得比他的“上级”即管理人员更多的报酬。

在这一方面，企业界中也有一个具有启发性的先例。当皮埃尔·杜邦和阿尔弗雷德·斯隆在1920年首次着手整顿混乱的通用汽车公司时，他们把各个经营部门主任的工资定得同总经理皮埃尔·杜邦一样高。而斯隆作为经营副总经理，各个经营部门的主任都要向他报告工作，但应斯隆本人的请求，其工资却大大低于各经营部门主任的工资。由各种专业人员或专家组成的单位的经理，其工资当然应当高于该单位中的绝大多数人员。但是，如果该单位中一两个“明星”的工资高于经理，那也不能认为是不正常的，当然更不能认为是不恰当的了。这同样也适用于销售员。一位明星销售员可以取得比地区销售经理还要多的报酬。同时，这也应适用于研究实验室和满足下列特征的所有其他领域：该领域的绩效取决于个体的技能、努力和知识。

在管理群体的成员中，对管理人员和专业人员所提出的要求应该没有什么不同。管理人员不同于其他专业人员的地方，只在于他们的责任和绩效还包括另外一个方面。一个领导50个下属的市场研究经理同一个担任同样职务而没有任何下属的市场研究人员之间的区别，只在于手段上，而不在于贡献上，更不在于其职能上。对这两者，应该提出同样的要求，两者都属于“管理群体”，都是“管理人员”。

管理者及其工作

管理者如何从事自己的工作？——管理者的工作——合理地利用自己的时间——管理者的资源：人员——一项必要条件：正直的品格

要想成为一个管理者，单只有头衔、大办公室和其他表示级别的外部标志是不够的，还必须有高超的能力、卓越的成就。这项职务需要天才吗？它是靠直觉，还是靠正确的方法来做的呢？管理者如何从事自己的工作？

一个管理者有两项具体的任务。其中，第一项任务就是创造出一个真正的整体，大于各个组成部分的总和的整体，一个富有效率的整体，投入其中的各项资源所带来的产出一定要大于投入资源的总和。我们可以将其比拟成一个乐队的指挥。通过乐队指挥的努力、想象和领导，各种乐器个体成为一个有生命力的整体——演奏音乐的整体。但是，乐队指挥有作曲家的乐谱为蓝本，他只是一个解释者，而管理人员则既是作曲家，又是乐队指挥。

为了完成这项任务，要求管理人员尽可能有效地利用他所拥有的各种资源的优势，尤其是人力资源，中和或消除所具有的各种缺陷。这是创造出一个真正整体的唯一途径。

这就要求管理人员平衡和协调企业的各项主要职能：管理一项业务、管理工人和工作、立足于社区和社会来管理企业。如果一项决定或行动满足了上述三项职能中的一项而削弱了另外一项，那它就削弱了整个企业。任何一项决定或行动，必须始终有利于所有这三个职能领域。

要完成创造出真正的整体这一任务，还要求管理人员在每一项行动中同时兼顾企业整体的绩效和成果，思考为了取得综合绩效所必需的各种不同活动。也许，乐队指挥的比拟在这里最为适宜。乐队指挥必须始终既注意听整个乐队的演奏，又要注意倾听其中个别乐器（如双簧管）的演奏。类似地，管理人员也必须始终既考虑到企业的总体绩效，又要考虑到个别职能（如市场研究活动）的绩效。通过提高整个企业的绩效，他可以为市场研究创造新的领域和挑战。而通过改进市场研究的绩效，他又可以提高整个企业的成果。管理人员必须同时提出两个双重问题：企业需要什么样的杰出绩效，而为此又要求从事哪些活动？企业的各项活动能够取得什么样的更好绩效，而这些活动又能够使企业的成果有什么样的改善？

管理人员的第二项具体任务，是在每一项决定和行动中协调当前的和长期的要求。牺牲了当前要求和长期要求中的任何一项，他都会使企业受到危害。[⊖]这就是说，他必须既要注意近处，又要看到远处——这真需要一点杂技表演的功夫。或者，换一个比喻：他既不能抱有“船到桥头自然直”的态度，又不能认为“真正重要的是未来的 100 年”。他不仅要为未来过桥做好准备——必须在到达之前把桥建好，以免临时措手不及。如果他不注意未来的 100 天，那么他就不会有未来的 100 年——甚至不可能有未来的 5 年。管理人员所做的一切，必须既有利于当前的目标，又有利于长期的根本目标和原则。即使不能把这两个方面协调起来，他至少也要在二者之间求得合理的平衡。他必须进行如下计算：为了保护当前利益而在长期利益方面做出的牺牲；为了长期利益而在当前利益方面做出的牺牲。他必须使这两方面的牺牲都尽可能小。而且，他还必须尽可能快地弥补这些牺牲或损失。换句话说，他实际上是生活在两个时间维度之中——当前和未来，并要对整个企业的绩效和他所在部门的绩效承担责任。

管理者的工作

绝大多数管理人员都把大部分时间花费在一些不是“管理”的事情上。销售经理在进行统计分析或安抚一位重要顾客，工长在修理工具或填写一张

⊖ 关于这一点，请参见本书第 4 章和第 10 章。

生产报表，制造经理在设计一种新的工厂布局或试验新的材料，公司总经理在拟订一笔银行贷款的细节或谈判一笔大的合同，或者花几个小时为一位服务多年的员工主持晚餐宴会。所有这些事情，都有一种特定的职能，全都是必须做的，而且必须做好。

但它们却并不属于管理人员的工作。其中，这里所说的管理人员的工作，是指所有的管理人员，不论他们担任什么职能或从事什么活动，不论他们的级别和地位是什么，都必须从事一些工作，是指各种管理人员的共同工作以及管理人员特有的工作。我们可以应用科学管理的系统分析方法来分析管理人员的工作，可以区别出有哪些工作应该由管理人员来做，把这些工作分解成各项作业。管理者可以通过改进这些作业活动来提高其工作绩效。

在管理人员的工作中，有五项基本作业。这五项作业综合起来，就实现了资源的整合，使其成为一个活生生的成长中的有机体。

首先，管理人员要制定目标。他决定目标应该是什么，为了实现这些目标应该做些什么，这些目标在每一个领域中的具体目标又是什么。他把这些目标告诉那些与目标的实现有关的人员，以便可以有效地实现所制定的目标。

其次，管理人员要从事组织工作。他分析所需的各项活动，做出决策和分析它们之间的关系。他对工作进行分类，把工作划分成可以进行管理的各项活动，然后进一步把这些活动划分成可以进行管理的各项作业。然后，他把这些单位和作业组合成为一个组织结构，并选择人员来管理这些单位和实施这些作业。

再次，管理人员要从事激励和沟通工作。他把担任各项职务的人团结起来，组建成一个团体。为了做到这一点，他可以通过日常的工作实践，通过自己与同事的关系，通过有关报酬、安置和提升的“人事决策”，通过与下级、上级和同级之间持续的双向沟通等等。

管理人员工作中的第四个基本因素，是衡量。管理人员要建立各种标准——很少有哪些因素对整个组织和组织中的每一个人都具有同等的重要性。因此，他要注意为每一个人确定一种衡量标准，使之既集中精力于整个组织的绩效，同时又关心员工本人的工作并帮助他做好工作。此外，管理人员还要对绩效进行分析、评价和解释。正如在他工作的其他领域中一样，他

要把这些衡量标准的含义和结果通报给他的下级、上级和同级。

最后，管理人员要培养人才，包括他自己。

在管理人员的上述五项工作中，每一项都可以进一步细分为若干子项，而每一个子项都可以写一本书来进行专门探讨。而且，每一项工作都要求有不同的品质和资格。

例如，制定目标是一个平衡问题：在企业成果和个人信奉原则的实践之间进行平衡，在企业的当前需要和未来需要之间进行平衡，在所要达到的目标与现有条件之间进行平衡。显然，制定目标要求具有分析和综合能力。

组织工作也要求有分析能力，这是因为：它要求最经济有效地利用稀缺资源。但它是同人打交道的，所以要坚持公正的原则，并要求有正直的品格。同时，培养人才也要求有分析的能力和正直的品格。

激励和沟通所需要的，主要是社会方面的技能。它所需要的，不是分析能力，而是正直和综合能力。在这一方面，正直的品格往往比分析能力重要得多。

衡量所要求的，首先是分析能力，但也要求可以把衡量作为实现自我控制的手段，而不是滥用衡量以便从外部和从上面控制人们——即支配人们。这条原则经常遭到破坏，因而衡量是管理人员当前工作中最薄弱的领域。有时，衡量被用做充当内部秘密警察的一种工具，向上司汇报有关管理人员工作绩效的审查和批评，却连副本也不送给该管理人员。只要衡量还像这样被滥用为一种控制工具，它就始终是管理人员工作中最薄弱的领域。[㊀]

制定目标、组织工作、激励和沟通、衡量考核和人员培养，是正式的用于分类的各项工作。只有管理人员的经验，才能使它们成为活生生的、具体的、有意义的工作。但是，由于它们是正式的工作，所以可应用于每一个管理人员和管理人员做的每一件事。同时，每一个管理人员也可以用它来评价自己的技能和绩效，并通过系统的工作来提高自己作为管理人员的水平和绩效。

能够制定目标，不一定就能成为一个管理者，就如同一个人能够在很小的有限空间里打结，但不一定能成为外科大夫一样。但是，如果一个人没有

㊀ 关于这一点，请参见本书第39章。

制定目标的能力，那他肯定不能成为一个合格的管理者，这就如同一个不会打小结的人，无法成为好的外科大夫一样。而且，正如外科大夫可以通过提高打结技术而使自己成为更好的大夫一样，管理人员也可以通过提高其各项工作的技术和绩效，使自己成为更出色的管理者。

管理者的资源：人员

管理者有一项特殊的资源，那就是人员。可以说，人员是一种独一无二的资源，它要求使用这种资源的人一定要具有特殊的品质。

对人员这种特殊的资源进行经营，始终意味着要培养人才。培养的方向决定着人——既作为人员，又作为一种资源——是否能够变得更富有效率，或最终完全失去效率。这一点，不仅适用于被管理的人，而且适用于管理者——虽然这一点不宜过分强调。管理人员是否按照正确的方向来培养其下属，是否帮助他们成长并成为更重要和更有价值的人，将直接决定他本人是否能得到开发，是成长还是萎缩，是更有价值还是更加贫乏，是进步还是退步。

人们可以学会对人员进行管理的某些技能，例如主持会议或进行谈话的技能，也可以制定出一些有助于培养人才的方法——在管理人员和下属的关系结构方面、在升迁制度方面、在组织的报酬和激励方面。但是，即使这些都已经说了，也已经做了，人员的培养还要求管理者具有一种基本的品质，而这是不能依靠传授技能或强调这项任务的重要性而创造出来的，这就是要求管理人员要有正直诚实的品格。

近来，极为强调要爱护人、帮助人和与人处好关系，并把它们作为管理人员的必要条件。但单有这些，还是远远不够的。在每一个成功的组织中，总有那么一位上司，他并不爱护人，并不帮助人，也并不同人友好相处。他冷酷、不讨人喜欢、对人要求很高，但他常常比其他任何人都能培养出更多的人才来。他比那些最爱护人的人赢得了更多的尊敬，他苛刻地要求自己和下级都要有高超的技巧，他制定了较高的标准，并期望人们能够达到这个标准。在判断是非时，他对事不对人。虽然他本人常常是一个很有才华的人，但在评价别人时，从来不把才华置于品格之上。一个管理人员如果缺少这些品质，那么无论他是多么爱护人、多么喜欢帮助人、多么和蔼可亲，甚至多

么能干和有才华，他也只是一种威胁，应该得出的评价是："不适于做一个管理人员和有教养的人。"

管理人员做些什么，可以对其进行系统的分析。管理人员必须能够做些什么，是可以学会的（虽然不一定总是能够传授）。但是，有一项品质是无法学得的，有一项资格是管理人员无法从别人那里获得但却必须具备的——那不是天才，而是正直的品格。

管理职务的设计和内容

印度文职机构——管理人员必须进行管理——常见错误——职务范围太小，以致难于得到发展——通过晋升而不是通过取得绩效而得到满足——年龄平衡的重要性——“助理”的没有职务——忙忙碌碌的“开会”和“旅行”——头衔代替职务——“寡妇制造者”式的职务——应该是职务适应于人，还是人适应于职务？——“风格”和实质——管理关系的幅度——管理人员职务的四种界定——管理人员的职权——管理者及其上级、下属与企业

英国统治印度的历史，从政治上讲，是一部混乱、没有决断、缺乏方向、终于失败的历史。使英国能维持控制权达200年之久的，在一定程度上是由于印度的软弱和不统一。但是，英国之所以能够维持权力的首要因素，是因为一种至高无上的行政管理成果：过去常驻印度的印度文职机构。在19世纪后半期，当该行政机构规模最大时，也没有超过1 000人。他们之中的绝大多数人，都非常年轻，都是30多岁的小伙子。在印度的恶劣气候中，白种男人的平均寿命很短，因为当地疟疾和痢疾盛行，而且每年都有霍乱流行。

管理庞大的印度次大陆的异族年轻人，绝大多数都住在完全孤立的小村庄或满是灰尘的十字路口，常常一连几个月都遇不到一个讲同种语言和互相了解的人。只有少数人能活到退休年龄，带着一笔不多的退休金回到他们日夜梦想的英国。

这些管理着英属印度的年轻人，一般都相当迟钝和缺乏趣味。在经过一个短期训练以后，他们会被委任一个职务，然后就任其自行沉浮了。[⊖]他们

⊖ 伦纳德．伍尔夫（Leonard Woolf）于20世纪初在锡兰担任年轻的地区行政长官。他在自传《成长》（*Growing*，Harcourt，Brace，1962）中对此进行了十分精彩的描述，既讲述了生活中的孤独，又讲述了所遇到的挑战。

是英国贫穷乡村牧师的幼子，在家中没有什么指望，在英国社会中也没有什么地位。他们在印度的报酬不高。而且，由于法律的禁止和习惯，在1860年的时候，他们已经不能像100年前的东印度公司掠夺时期那样去掠夺或占有了。

由这些不太聪明、未经过什么训练又没有什么经验的年轻人管理的地区，在面积和人口方面都相当于欧洲的一个小国家。实际上，他们是自行管理这些地区，上层只给予很少一点指示和监督。当然，有些人成了这种紧张局势的牺牲品，沉溺于酗酒与当地女人之中，更危险的是消沉怠慢下去。但其中的绝大多数人，能够做一些别人期望他们做的事情，而且干得非常好。他们使印度在长期的悲惨历史中第一次获得了和平，并在一定程度上免除了饥荒，生命、信仰和财产都或多或少有了一点保障。他们能够公正无私地进行治理，至少就他们本人而言，正直诚实而没有贪污，而且一般能够公平无私地征税。他们没有制定什么政策，最终由于没有政策而垮台。但他们却进行管理，而且管理得并不差。[⊖]

这种出色的行政管理成就，这种长达200年之久的中层管理成就，在很大程度上弥补了该制度在高层管理方面的不足，或者更恰当地说，实际上是没有高层管理，依靠的是相当简单的基础。

这些年轻人所担任的职务范围很广并富有挑战性。其中，每一项职务的范围都足以使一个正常人感到有意思并乐于做许多年。这项职务，是年轻人自己的职务，不是充当其他任何人的“助手”。他勇于承担责任，而且实际上也承担了责任。他可以完全按照自己认为恰当的方式来组织这项职务。衡量成就的标准很高，而且不能打折扣。人们期望这些基本上没受过什么训练和没做过什么准备的年轻外行，能够做到十分公正、完全没有偏向，维持公共秩序，保证道路上和村庄中的安全，以及维护宗教的和民间的和平。为此，他必须通过说服，通过他本人的权威和举止来做到这一点。如果动用了武力，例如召来军队，那就被认为是一种失败。虽然担任各个职务的人都是些无名之人，但常驻印度的英国文职人员却有着高度的荣誉感，维持着较高

⊖ 菲利普·伍德拉夫（Philip Woodruff）的《治理印度的人》（*The Man Who Ruled India*）一书（两卷本，St. Martin Press，1954），是作者所知道的有关英国人在印度的一本颇有见识的好书。该书认为，英国人失败的基本原因，是对“哲学家式的君王”的信任，相信只要治理足够了，就可代替政策、决策和方向。

的标准和强烈的使命感，流露出高昂的情绪。

管理人员的职务，应该以达到公司目标所必须完成的任务为依据。它始终应该是一项真正的职务——能够对企业的成功做出贡献，而且这种贡献是显而易见的，是能够加以衡量的。同时，其范围和职权应该尽可能大，而不是尽可能小。此外，管理人员应该由取得成就的目标来指导和控制，而不是由其上司来指导和控制。

到底需要什么样的管理职务，始终应该由实现公司目标所必须从事的活动和所必须做出的贡献来决定。管理人员的职务之所以存在，就是因为它的存在是企业面临的任务所要求的，而不是由于其他原因。由于管理人员必须进行管理，所以管理职务必须有自己的权威和责任。

职务必须始终具有管理范围和主题。由于管理人员是对企业的最终成果负有责任并做出贡献的，所以其职务始终应该有最大的挑战性、负有最大的责任并做出最大的贡献。

设计管理职务时的常见错误

没有公式可以确保一定能够设计出恰当的管理职务，但是，以下六项降低管理人员和管理组织效率的常见错误是可以避免的。

1. 最常见的错误是把职务范围设计得太小，以致一个正常的人不能够得到发展。一项管理职务很可能是一个人的最终职务——即他往往在该职务上一直工作到退休。即使在一个迅速发展的组织中，这也是经常发生的常规，而不是例外情况。

高层职务的数量不可避免地要少于基层职务的数量。在组织里，在某一个层次上的十个人中，至多只有两三个人能得到一次提升机会，而其余的人一般都会留在原来的岗位上直到退休。他们的头衔可能会有所提高，而且一般能够得到较多的工资报酬，但一般不会在所从事的工作方面有很大的变动。

如果一项职务被设计得太小，以至于其承担者在少数几年中就能够学会其中的各项事务，那么绝大多数管理人员就会感到失望、烦恼并不再认真工作。可以说，他们很可能会在工作岗位上采取“退休”政策。他们将抵制任何变革、任何创新和任何新的思想，因为对他们来讲，变革只能是变得更

坏并威胁到他们自己的安全。他们了解得很清楚：实际上他们已经不能再多做出什么贡献，所以他们十分不安全。

因此，应该把管理职务设计得使一个人能够在未来的许多年中有成长、学习和发展的余地。一般说来，把一项职务设计得太大，并不会造成很大的害处，因为这项错误很快就会被发现，并且易于纠正。可是，职务太小却是一种不易发觉的慢性毒药，使个人和组织都麻痹起来。

所有管理职务都应该设计得能够使管理者通过取得杰出绩效而得到满足。为此，管理职务本身就应该富有挑战性和获得高报酬的潜力。如果一项职务的主要满足在于获得晋升，那么该项职务本身就失去了意义和作用。而且，由于管理职位上的大多数人都无法实现晋升的希望，这是从统计数字上得出的结果，而不是组织的政治，所以，无论是在报酬结构与认可方面，还是在管理人员的开发方面，把重点放在晋升上都是不明智的。比较而言，应该始终把重点放在职务本身，而不是放在更高一级的职务上。

事实上，很少有比下列现象更危险的事了：组织中的晋升速度是如此之快，以至于把晋升视为工作上有突出表现的一种公认的奖赏。正如任何热潮迟早都会结束一样，当这股晋升热潮结束的时候，整个团体必然会感到极为不满。那些晋升得很快，但还没有达到最高层的人会发现：挡在他前面的那些人，并不比他们老多少，只不过由于偶然的机会而较早进入该组织并因而爬到了最高层。那些在晋升高潮达到顶点前后才加盟该组织的人，则依据他们前辈的晋升经历，期望自己将来也能够得到快速晋升，但这注定会使他们大失所望。

纽约某些大型商业银行，就是一个极端的例子。在纽约的商业银行处于收缩，而不是扩张时期的20世纪30年代和40年代，被银行业雇佣的年轻人很少。在第二次世界大战结束以后，当银行业再度扩展时，许多银行互相兼并，如大通银行和曼哈顿银行合并为大通曼哈顿银行，花旗银行和纽约第一国家银行合并为第一花旗银行。事实上，这些兼并导致管理人员出现了冗余。但到20世纪50年代初期的时候，在1929年以前涉足银行业的人大批退休了，银行界开始雇佣大批刚从大学和研究生院毕业的年轻人，其中许多人在七八年内就晋升到了副总经理和高级副总经理这种收入多而头衔高的职位。换句话说，在这些“新进者”中，大批人都在30岁以前就取得了他们的最终职位。但是，这些职位虽然收入多而且头衔高，其范围和职权却相当

有限——这在很大程度上是由于这些年轻人经验不足。当他们达到 40 岁的时候，他们便更加感到烦恼、沮丧和玩世不恭，对职务和职务所提供的挑战也不再感到兴奋了。

一家迅速发展的公司，最好从外部聘请一些经过考验的资格老的人士来担任重要职位，以免本企业中的年轻管理人员产生晋升的期望，而几年以后又必然归于失望。

年龄平衡的重要性

为什么职务和职务结构必须避免集中在迅速晋升方面的另外一条理由是：那样做，会造成年龄结构上的不平衡。在年龄结构方面，年轻人过多、中年人与老年人过多，都会造成组织上的严重混乱。

管理结构需要连续性和自我更新性。必须有连续性，以免突然聘用新的、未经过考验的人员并大批代替有经验的老龄管理人员。但是，同时又必须有足够的"管理新陈代谢"，以便能够有新的思想和新的人物脱颖而出。一个由同龄人组成的管理集团，会遇到各种危机。而年龄全都较老的管理集团，可能比年龄全都较轻的管理集团要好一些，至少危机会早些出现并较快地得到解决。

2. 比职务范围太小更糟糕的，是不能算是一项真正的职务，而只是典型的"助理"职务。

管理职务必须有具体的目标和具体的目的和职能。管理人员必须能够做出贡献，并且能够辨认出这种贡献。同时，管理人员也必须负有一定的责任。

但是，典型的助理并没有可以做出贡献的职务。他并不承担责任，而且他的职能、目的和目标也难于确定。他只是一个"助手"，上司认为他应该做什么，他就做什么，或者他能够使上司觉得什么有价值，他就做什么。这样一种职务使人败坏。担任这种职务的人，或者成为一个滥用自己同重要领导人物关系的幕后操纵者，或者成为一个靠拍马屁向上爬的谄媚者。助手的职位，也会使组织败坏。没有人知道助理的作用、职权和实际权力是什么。其他管理人员一般都会奉承他、利用他，并在适当的时候把他挤走。

这并不是说要取消"助理"这一头衔，而是应该避免上述情况发生。

而且，指派一位年轻管理人员担任这种特别的、细致的职务，也是一种极好的训练，但最好有一定的时间限制，过了这段时间和完成了特殊的任务，就应该回到正常的管理职务上去。

3. 管理是一项工作，但它本身并不是一种全职工作。在设计一项管理职务时，要把“管理”和“工作”即一个人的特殊职能与本身职务结合起来。一般说来，管理人员应该既是一个管理人员，又是一位专业人员。

一位管理人员应该有足够的事情可做，否则，他就可能去做那些本应该由其下属去做的工作。人们通常抱怨管理人员不“放权”，就是由于管理人员没有足够的事情可做，因而承担了本应该由下属去做的工作。而且，没有自己的工作可做，也是使人相当烦恼的一件事情——对于那些在工作的习惯中成长起来的人而言，更是如此。一个人没有自己的职务与工作可做，也并非是最理想的，因为他很快就会失去工作质量感，并失去对艰苦工作的尊重，这样的管理人员很可能是弊多利少的。因此，管理人员应当是一个“从事工作的老板”，而不是纯粹的“协调者”。

4. 管理人员的职务设计，应该尽可能确保管理人员自己和他管理的单位中的人员能够完成这项工作。如果把职务设计成要求不断开会、持续“协作”和持续“协调”，就不对了。在一项职务，特别是管理职务中，无须安排很多的“人际关系”。管理职务本身的性质，已经包含了非绝大多数人所能胜任的“人际关系”。而且一个人或者选择从事工作，或者选择开会或搞人际关系，但绝不可能同时做到这两个方面。

另一个相当普遍——而且常常是不必要的错误，是把一项职务设计得使承担者要在旅行上花费很多时间。正如一个人不可能同时工作和开会一样，一个人也不可能同时旅行和从事工作。与同事、助手、下级、顾客和上级做面对面的个人会晤，是极为重要、无可代替的，但最好是每两年一次花费较多的时间去会见附属公司的经理和主要顾客，而不是“蜻蜓点水”——星期二离开纽约，在巴黎度过星期三，星期四又赶回纽约。这只能意味着有四天没有工作。这是因为：一个人在做过这种无益的努力（同时在两地）以后，至少需要一天的时间来恢复。

5. 任何时候都不应该把头衔当做一种奖赏，更不能用来掩盖职能的缺乏。以头衔“代替职务”，比用头衔“代替晋升”更糟糕，也更普通。

在美国和德国的大型商业银行中，就有这样的例子。在美国的大型商业

银行里，每个人都必须是副总经理或至少是负责人。在德国的大型商业银行中，每个人都必须是一位经理先生。这样做是有道理的。银行的顾客，如一家小型企业的总经理，除了银行中的负责人以外，不愿意同其他人（指没有权力的工作人员）讨论他的财务问题。但这就会产生问题，这使得那些没有这种头衔的人（例如，由于他们的工作无须同顾客密切联系）感到极为不满。而且，对那些在早年就获得了副总经理这样高的头衔的人而言，在以后的工作生涯中，他们可能会发现：自己实际上仍然日复一日做着同样的事情，因而也大为不满。

滥用头衔的原因之一，已经在第 30 章中有所论述，即工商企业（以及政府机构）传统上把职能的标志（如市场研究经理）作为级别的标志。另外一个原因是：在许多工资计划中，每一级工资的幅度变动范围都很狭窄。如果一个人由于工作有了成就而要增加工资的话，就必须假装把他提升到一个更高的职务上。最后，由于企业的管理职位素来有限，于是就发明出一些虚构的、听起来像是管理职位的头衔（如把一位老资格的采购员叫做材料计划协调员），用来称呼一位有经验并有成就的专业人员，其实他仍是在从事他一贯在做的工作。

应该遵守的规则是：对于第一流的工作，应该付给丰厚的报酬；至于头衔，则只有当一个人的职能、职位和责任改变以后，才能改变。⊖

头衔会使人产生期望。头衔意味着级别和责任。如果把头衔用做一种虚衔，即用来作为级别和责任的代替品，那就是自找麻烦。

6. 最后，对那些“寡妇制造者”之类的职务应该重新考虑并重新设计。在发明蒸汽机轮船以前——即大帆船盛行时期（大约在 1850 年的时候），每一家帆船公司都会有一艘“寡妇制造者”这样的帆船。这种船常常会失去控制而致人死亡，但又没有人能找出原因。当这种情形发生几次以后，明智的帆船所有者就不再让那条船服役，并予以拆毁，而不管自己在那条船上做了多大投资。否则，很快就没有人到他那里去做船长和水手了。

在许多公司里，有些职务会使一个接一个的人遭到失败，而又找不出原

⊖ 作者认为，像“初级”和“高级”这样一些主要表示资历深浅的“荣誉头衔”，不在此列。对于专业人员，更是应该用这些头衔来表示其资历。但作者仍坚持认为，这些头衔只能用来表示资历——多少有些像天主教会（至少是美国的天主教会）对担任教士职位满 25 年而没有犯错的人，几乎自动地授予“阁下”这一称号。

因。这些职务看起来似乎是合乎逻辑的，似乎结构十分合理，似乎能够干得好，但却没有人能够干得好。如果一项职务接连使两个以前在其他职务上干得很好的人都失败了，那就应该予以改组，重新进行设计。这样，通常可以使人清楚地发现，这项职务到底存在哪些不恰当的地方。虽然这只是一种事后的认识，但却是很有必要的。

一项典型的"寡妇制造者"式职务，是美国大型公司中的国际副总经理。似乎没有人知道，为什么这项职务做不好。但是，在大多数情况下，担任这项职务的人会接二连三地遭到失败，其原因常常是由于公司的业务发展到了很大的规模，而"国际"方面的工作却仍处于重视不够的地位，因而不相适应（关于这一点，请参见第59章）。这通常是事后才发现的，到了重新设计这项职务并找到了适合担任该职务的人以后，人们才看出这一点。

在许多消费品公司中，宝洁公司是一个很好的例子。在该公司中，有一个高级销售经理和一个高级促销及广告经理，两者都是高层管理中的一员。从逻辑上说，由于促销及广告是市场营销的一部分，因此应该把这两者合并为一个职位。但是，公司的经验却表明，如果把这两者合并为一个职位，常常会使人为难并遭到失败。其原因正如一个消费品经理人员指出的："市场营销的目的在于推动商品，而促销的目的却在于推动人。"这两项目的要求管理人员具有不同的气质，要求他们对工作采取不同的看法，要求他们采用不同的绩效标准来衡量自己和自己所管理的单位。

"寡妇制造者"式的职务，常常是由于偶然而造成的。某人可能把通常难于在一个人身上发现的两种气质特点结合在一起，并设计出一种职务而且表现得很好。换句话说，看起来似乎合乎逻辑的一项职务，却可能是由于个性的偶然巧合而设计的，并不是真正的职能需要的结果。但问题是：个性是无法替代的。

职务结构和个性

头衔的滥用和"寡妇制造者"式的职务，同争论最激烈的管理职务和管理结构的一个问题紧密相关。这个问题是：应该是为组织确立一定的结构，并使职务与人员相适应？还是应该使组织呈现出"职能式"的特点，并使人员与职务相适应？

虽然会经常提出这一问题，但其实这是一个不成问题的问题。十分清楚，人员必须担任职务，而职务也必须与人员相适应。我们的确必须设计出真正能够与人员相适应的职务，使这些职务能够满足人员的需要，并实现其期望。实际上，我们将会看到越来越多的如下情况：大型公司进行“组织设计”，并努力使职务与人员相适应，为人员服务。

同时，组织结构无疑也必须是不具人格的，以任务为中心的，否则就不可能有连续性，也不可能使人们互相继承。如果职务是为某个人而设计，而不是为某项任务而设计，那么在担任这一职务的人发生变化时，就需要重新设计这项职务。但是，正如有经验的管理人员所了解的，不可能只对一项职务进行重新设计。这里存在着一种真正的“多米诺骨牌反应”——真正的连锁反应。对一项职务进行重新设计，常常意味着要对几十种职务进行重新设计，调动有关的人员，“惊动”每一个人。

只在一种情况下存在例外——为了聘用一个极为罕见的、的确例外的人，这项规则才值得打破。

通用汽车公司的设计者阿尔弗雷德·斯隆坚决主张：职务必须是不具人格的，并以任务为中心。[⊖]但为了适应 20 世纪的一个大发明家——查尔斯 F. 凯特林（Charles F. Kettering），斯隆打破了常规。凯特林是一个极难对付的人，并且是一个不顾任何组织规则的人，但他的许多发明，从自动发动器到柴油引擎的重新设计，都极为重要。斯隆建议凯特林做一个独立的研究人员，但凯特林却想做副总经理和“大型企业家”。于是，斯隆就为他设置了这样一项职务，但等凯特林一退休，他马上就重新设计了这一职务——从“常驻的天才人物”改为一个大研究实验室的主任。

职务的设计必须从任务出发，但它同时又必须能够适应具有不同气质、不同习惯和行为模式的人员。这就是为什么管理职务要设计得大一点，而不是小一点的原因。一项职务要设计得足够大，以便一个人能够从中获得满足感和成就感，能够找到他自己的工作方式和工作方法。

天主教会提供了一个有启发性的经验教训。在天主教会中，基层管理人员是主教，长期以来的习惯，是让不同气质的人轮流来担任主教职务。如果现任主教是一个主要关心人的灵魂的牧师，那么他的继任者可能是一个神学

⊖ 请参见斯隆的著作《我在通用汽车的岁月》。

家或一位行政管理者。反之，如果现任主教是一位一流的行政管理者，那么继任者可能是一位把主要重点放在神父职能上的人，依此类推。长期以来，天主教已经获悉：这三种资格条件——牧师、神学家和行政管理者——不可能同时在一个人身上得到满足。但为了使一个主教管区维持下去，这三项资格条件都是必须的。于是，他们把主教的职务设计得很大——大得足以使一个人能够在该项职务中找到适合自己的条件与内容。而衡量成就的标准，则分别针对担任主教职务的人的不同气质而设定。

俗话说得好："职务的范围应该小得使一个人能触手可及。"但这是一条错误的规则。正确的规则应该是："职务应该具体到使一个人能够明确地完成这项职务所赋予的工作，但大得使之不能触手可及。"

在设计管理职务或选拔担任该项职务的人选时，始终不应把"风格"作为一个考虑条件。管理职务的唯一条件和任职者的唯一检验，就是绩效。每一个组织都必须对不能接受的行为有明确的了解。换句话说，每个组织都应该明确规定哪些行为是不允许的，特别是有关人员的不可接受行为，而无论是企业内部的人员（如员工），还是企业外部的人员（如供应商和顾客），更是应该有一个明确的规定。但在此限度之内，一个人在从事其职务所赋予的工作时，应该有充分的自由来选择最能适应其气质和个性的工作方式。

"风格"只是个外表，唯一的实质是绩效。

管理关系的幅度

在讨论管理人员的职务应该有多大时，各种教科书常常从一个人只能监督很少数人——即所谓的管理幅度这一点出发，导致管理中出现畸形现象：层级繁多，因而妨碍协作和沟通，延误未来管理人员的培养，并损害管理职务的意义。

首先，人们很少正确地理解管理幅度这一原则。真正重要的，不是有多少人向一位管理人员报告，而是有多少个需要相互合作的人向一位管理人员报告。也就是说，重要的不是人员的数目，而是相互关系的数目。

一家公司的总经理要接受许多高层经理人员的报告，而每一位高层经理人员都分别主管一个主要的职能领域。在这种情况下，这位总经理的直接下属应该保持较少的数量——大概限制在 8 ~ 12 人之间。诸如财务主管、制造

部门的首脑和销售部门的首脑等，则每天必须相互合作，并与公司总经理一起工作。如果他们不相互合作，那就根本无法进行工作或取得任何结果。因此，虽然总经理直属下属的数量可能很少，但他却要面对和处理大量的关系。

比较而言，西尔斯公司的一位地区副总经理则可以直接管理几百个商店的经理，让他们向他报告工作。而且，事实也的确如此。每一个商店都是独立自主的，两个商店无须彼此联系或相互合作。所有的商店都有着相同的工作和职务，可以使用相同的标准进行评价和衡量。从理论上讲，西尔斯公司的一位地区副总经理所能管理和监督的商店经理的人数，是没有限制的。其限度是由地理区域，而不是由管理幅度来确定的。

有关管理幅度观点的第二个缺陷是：它假定管理人员的主要关系是向下的关系。但向下的关系实际上只是其中的一个方面。按照传统的定义，管理人员是对其他人的工作承担责任的人，他当然有一种向下的关系。但每一位管理人员和专业人员都有一个上级。事实上，无论在组织图上是怎么表示的，许多管理人员都有一个以上的上级。因此，同上级的向上关系，至少与同下级的向下关系具有同样的重要性。而且最重要的是：管理人员和专业人员总会有一些横向关系，即同那些既非上级又非下级、在职权和责任方面没有隶属关系的人之间的相互关系。可是，无论是对于管理人员从事工作的能力，还是对于他的工作效果而言，这些横向关系都是极为重要的。

例如，对于会计部门的管理人员和专业人员来说，最重要的关系并不是同公司审计官员或下级会计人员的关系，而是同各个业务部门的管理人员之间的关系。会计部门管理人员的贡献，取决于各个业务部门的管理人员使用会计部门所提供资料的能力和意愿。另一方面，会计部门管理人员取得成就的能力，又取决于各个业务部门的管理人员向会计部门提供所需资料的能力和意愿。虽然会计部门的人员口头上也讲要重视这种横向关系，但事实上他们一般都不太重视。

类似地，许多研究部门的管理人员和科学家的基本弱点，也是忽略了他们的横向关系，特别是他们同销售人员之间的关系。结果，研究部门常常不了解公司的需要和机会，而销售人员也由于不了解研究部门的意图而未能将其成果加以运用。

因此，所需要的，是用另外一个更相关的概念来替代管理幅度这一概

念，这个新概念就是管理关系的幅度。

我们并不知道这一幅度可以有多大——当然，一定会有个限度。但是我们的确知道：管理关系的幅度对管理职务的设计是极为重要的。

首先，这些关系决定了管理人员在管理结构中的位置。其次，这些关系也在很大程度上决定了管理人员的职务，因为这些关系是管理职务的内容中极为重要的部分，也是最基本的组成部分。最后，这些关系也为管理人员设定了一定的限度——因为只有“关系”而没有“工作”的职务，实际上根本就不是一项职务。在设计管理职务时，仔细考虑管理关系并保证它不超过个人所能掌握的限度，是同认真考虑具体职能一样重要的。

同样，与其使管理责任的幅度过窄，还不如使之较宽些。这适用于同管理人员一起工作并构成一个单位或团队的众多下属，也适用于向上的关系。我强烈主张保持严格限制的唯一领域，是横向的管理关系。最理想的情况是：一项管理职务有着较少量的横向关系，每一个横向关系对于执行整个组织的职能和实现该管理人员自己的职能和目标都极其重要。这不仅因为它们是需要花费大量时间的关系，而且由于这些横向关系如果数量过多，就会出现敷衍了事的情况：不进行认真的考虑，也不好好地加以处理。一般而言，许多组织的共同弱点往往在于很少考虑横向关系并采取适当行动。

管理人员职务的界定

管理人员的职务可以用几种不同的方式来界定，它们主要有：

1. 首先是具体的职能，即职务本身。这始终应该是一项永久的、持续的职务，一项从当时可能获得的知识来看是未来很长一段时间里必须要做的职务。其中一个例子就是市场研究经理或制造经理。显然，这两项职务都是在可以预见的未来必须要从事的工作。

2. 但是，在典型的职务说明书或职位指南中所表明的有关职务的职能性界定，并没有指出期望某个管理者做出的具体贡献。虽然职务的职能是永久性的，至少从其意图上讲是这样，但在具体的时间、具体的地点却存在着企业和上司希望该管理人员负责的具体工作。这就产生了管理职位和职务的第二个界定。

正如我在其他地方所讲的，每个管理人员至少每年都要向自己提出一次

以下问题，而且当他接受一项新职务时必须重新对自己提问："如果我和我的单位的确能干得好，那么应该做出哪些具体贡献以便对公司绩效和经营成果产生重要影响呢？"[一]

可以说，职位指南和职务说明书是一项管理职务的使命陈述，相当于整个企业对"业务是什么以及应该是什么"的界定。工作安排是目标和目的，因而需要有具体的目标值、完成期限、明确规定的负责人和基于结果反馈的必要衡量指标。

一位有成就的管理人员的标志，就是这些工作安排总是超出了职务说明书所勾画的职务范围。人们只能把已经做过的写成文件，而职务说明书就是这样一种文件。为了创造未来而必须做的，总是试图超越过去已经做过的事情。

3. 管理职务是由各种关系来界定的——向上的关系、向下的关系、横向的关系。

4. 最后，管理职务由该职务所需的信息以及该管理人员在信息流动过程中的位置来界定。

每一位管理人员都应该问自己："在担任自己的职务时，我需要些什么样的信息以及我到哪里去获得这些信息？"他应该确保那些必须向其提供信息的人能够了解他的需要，不仅了解他需要什么，而且了解他需要这些信息来做什么。

目前，在"管理信息"日益电子计算机化的时候，这一点特别重要。企业中应用电子计算机的基本问题，不是电子计算机专家不了解管理人员的需要，而是管理人员没有花费时间和精力去仔细考虑自己的需要，并把这些需要转告给电子计算机专家。[二]如何满足管理人员的需要，是电子计算机专家的事，而确定这些需要是什么，则是管理人员的事。期望电子计算机专家来界定管理人员的信息需要，那是管理人员在放弃职责。

管理人员必须深入思考这一问题："在向上、向下和横向的关系中，谁依赖于我的信息？依赖什么形式的信息？"

在上述有关管理职务的这四种界定中，每一种都只是一种不全面的界

[一] 见作者的《卓有成效的管理者》一书（本书中文版 2005 年 6 月由机械工业出版社出版）。

[二] 关于这一点，请参见本书第 38 章和第 40 章。

定。为了界定管理人员的职务，所有四种界定都是必需的——正如通过三角测量在地图上确定一个位置一样。

同时，上述有关管理人员职务的四种界定（类似于三角测量的方式），是管理人员自己的责任。他应该写下自己的职务说明书，写出他和他的单位应该对其承担责任的贡献和成果计划，应该确定并仔细考虑他同各方面的关系，并最后确定他所需要的信息和所做出的信息贡献。事实上，仔细考虑自己职务的四个方面，是管理人员永远不可逃避的首要职责。批准或不批准某一管理人员的建议，是其上级的职责和义务，但思考和提出建议，则是该管理人员自己的职责和义务。在这一点上，一项“管理”职务——对其他人的工作直接负有责任的职务，同专业人员的职务之间，是没有区别的。

管理人员的职权

每一位管理人员的职务范围和职权都要尽可能大。其实，这不过是重新阐述以下规则的另一种方法：决策权应该尽可能地下放并尽可能地由负责行动的人来做出决策。但从其效果来看，这项要求同传统的自上而下的授权概念有很大不同。

企业所要进行的活动和完成的任务，是由高层来确定的。分析从所需要的最终产品——企业的绩效目标和经营结果开始。通过这样的分析，可以一步一步地决定必须要从事的工作。

但是，在对管理人员的职务进行组织时，必须自下而上地进行，必须从“第一线”的活动开始，即从对产品和服务的实际产出承担责任的职务、最终向顾客销售的职务、绘制蓝图和工程图纸的职务开始。

第一线管理人员具有基本的管理职务——其绩效最终决定着其他一切事物。从这个角度来看，较高层的管理职务是派生的，最终是为了帮助第一线管理人员更好地执行其职务。从组织和结构的观点来看，第一线管理人员是全部职权和责任的中心，只有他自己不能承担的工作，才上交给高一层的管理人员。可以说，他是组织的基因，所有较高的器官都是由它决定并从中发展出来的。

十分明显，第一线管理人员能够和应该做出的决策存在着一定的限度，他们所具有的职权和承担的责任也是有一定限度的。

首先，他的职权是有限度的。生产工长不会参与调整销售员的报酬；地区销售经理无权干预其他地区的事务，等等。同时，管理人员所能做出的决策也是有限度的。显然，他不应该做出影响到其他管理人员的决策，也不应该单独做出影响到整个企业及其精神的决策。例如，任何一个管理人员都不应该独自做出影响某个下属的事业和前途的决策，而且不经评审。这是需要谨慎对待的最基本的要求。

其次，也不应该期望第一线管理人员做出他不能做的决定。例如，一个对即期成果负责的人，没有时间去做长期决策。一个生产人员缺乏制定退休金计划或医疗保险方案所必需的知识和能力。显然，这些决定会影响到他和他的业务，他应该对之有所了解，并尽可能地参与其中，参与其准备和制定，但是他不能做出这些决策。因此，他不能具有这方面的职权和责任。职权和责任始终必须是以任务为中心的，这适用于所有的管理层级，一直到总经理本人。

在为管理人员有权做出的决策设定限度时，有一条简单的规则。通用电气公司灯泡事业部的管理规章中，仿效美国宪法，把这条规则表述如下："凡未以文字明确规定划归较高层次管理部门的所有职权，都归较低层次的管理部门所有。"这同老普鲁士有关公民权利的思想正好相反。后者强调："凡无明文规定的一切事情，均予禁止。"换句话说，凡一位管理人员在其任务范围内无权做出的决定，均应予以明确规定。凡未予以明确规定者，他就应该拥有该方面的职权和责任。

管理者及其上级、下属与企业

管理人员同其上级的关系和同其下属的关系，都是双向的。两者都是有关职权和信息的正式关系和非正式关系，而且两者都是互相依赖的关系。[⊖]

每一个管理人员都应该为其上级单位实现目标的需要做出贡献；每一个管理人员都应该仔细考虑，为了使其上级取得绩效和成就，他和他的单位需要做些什么，以及用什么方式来做。

⊖ 对于这一点，日本人比西方人有更好的理解，这是因为：与西方人不同，日本人并不从军队里取得有关组织的概念。关于这一点，请参见前面引用的知惠仲值的著作。

管理人员对下属也有向下的责任。首先，他必须确保他们知道和了解自己要求他们做什么，必须帮助他们制定目标。然后，他必须帮助他们实现这些目标，要负责使他们获得所需的工具、人员和信息，必须向他们提供建议和意见，并在必要时教授他们怎样才能做得更好。如果希望用一个词来表明他的向下关系，那么最接近的词就是“助手”。

管理单位的目标，始终应该包括对企业的成功所做出的绩效贡献，始终应该把重点放在向上的关系上，而且完全地把重点放在向上的关系上。

但是，某一单位的管理人员的目标，却应该包括为帮助其下属达到目标自己必须要做的事情。管理人员的视野始终应该是向上的——向着整个企业；但是，他也有着向下的责任——向本单位的员工。管理人员将其单位有效组织起来的一项中心要求是：他必须明确地理解他同下属的关系，实际上是对他们完成工作和取得成就承担责任和义务，而不是“监督”他们。

管理人员的最后一项职责，是面向企业的职责。这是因为：管理人员的职务和职能是以企业的客观需要为基础的，而不是以头衔或授权为依据的。

因此，每一个管理人员都必须以企业的目标为依据，据以确定他自己的目标以及他所领导的单位的目标。

本章的讨论主要集中于工商企业中的管理人员，但其中所讲的每一项内容，同样适用于公共服务机构中的管理人员，而且特别适用于政府机构中的管理人员。他的管理职务必须足够大，以便一个普通人可以从中获得发展。他需要通过取得成就来获得满足感，而不是通过晋升或头衔。同时，他的职务也必须围绕着职能和职位、分配的工作、各种关系和所需要的信息来进行设计。此外，他需要有完成任务所必需的职权，并根据他所服务的机构的目标来确定自己的目标。

事实上，正如我们在第 11 ~ 14 章中所论述的，与企业中的管理人员相比，公共服务机构中的管理人员甚至更需要恰当的职务设计、职务内容和职务结构。但是，似乎很少有公共服务机构关注管理职务。在这些公共服务机构中，关注的重点常常是头衔，而不是职能；是程序，而不是绩效。在公共服务机构中，提高绩效和士气的第一步，也可能是最重要的一步，就是设计出恰当的管理职务。

管理和管理人员的开发

管理开发热潮——为什么要对管理和管理人员进行开发——哪些不能算是管理和管理人员的开发——开发的两个方面——为未来而设计职务和技能——个人的自我开发——公司和上级在自我开发中的作用

自从1950年以来，在范围更为广泛的管理热潮中，有个名副其实的管理开发热潮。当我在20世纪40年代中期首次对这个题目感兴趣时，我只找到了两家认真考虑管理人员开发问题的公司，即美国的西尔斯公司和英国的玛莎公司。那时，美国只有三所大学为管理人员安排高级进修教育，这三所大学分别是麻省理工学院的斯隆进修班、纽约大学管理研究院为银行业和金融业的管理人员和专业人员安排的进修教育，以及哈佛商学院的新型高层管理进修班。

在10年以后，即到了50年代中期的时候，当尝试为有专门管理开发项目的公司编制名录时，数量已经高达3 000左右。而且，美国的许多大学都举办了各种类型的高层管理进修班。

目前，已经无法计算以这种或那种形式来开发管理和管理人员的公司的数目。在大型公司中，都有对这方面工作的明确规定，并拥有自己的管理开发人员队伍。类似地，没有某种形式的管理开发项目的大学商学院已经寥寥无几。此外，从事管理开发工作的还有无数的其他组织，如同业公会和咨询公司等。

对这一方面产生兴趣的，绝不仅限于美国，而且已扩展到欧洲和日本。

为什么要对管理进行开发

在基本的企业决策见效以前，所需要的时间正越来越长。由于没有人能够预见未来，所以除非能够选拔、培训和考验出一批将来能够坚持和保证其事业的接班人——未来的管理人员，否则管理当局就无法做出合理而可靠的决策。

同时，管理活动也变得日益复杂。除了要处理迅速变化的技术问题以外，今天的管理当局还必须能处理许多新的“关系”问题——与政府的关系、与供应商和顾客的关系、与员工和工会的关系。其中，最重要的是对企业家精神和创新的要求，对知识和知识工作者进行管理的要求，对国际企业管理（常常是多文化管理）的要求，或对管理者在环境和生活质量方面所承担的责任的要求。所有这些，都提高了对管理人员进行衡量的标准。

此外，对经理人员的需求数量也在持续增长。在发达社会里，正日益以理论知识以及进行组织与领导的能力取代体力技能，简而言之，代之以管理能力。事实上，我们的社会（指美国）是第一个具有某种特征的社会。在这种社会里，基本问题不是：“在一个社会里，有多少受过教育的人不是在从事‘维持生存’的任务？”而是：“我们能养活多少未受过教育的人？”

但是，为了承担起自己对社会所负的基本责任，工商企业也必须进行管理开发。如果企业不主动地承担起这项基本责任，社会就会强制它承担。这是因为：连续性是极为重要的。对于大型工商企业而言，更是如此。我们的社会将无法容忍（也经受不起）由于目前的管理当局后继无人而眼看着一些可创造财富的资源受到损害。

现代社会的成员不再仅仅把自己的工作看成是一种谋生手段，他还把工作看成是满足经济以外的需求，如自豪、自尊和成就的手段。实际上，管理开发只不过是使工作和产业不再局限于是谋生手段的另外一种叫法。通过为每个管理人员的开发提供挑战和机会，并使之充分发挥能力，企业在某种程度上承担了下列责任：使产业工作成为实现“良好生活”的手段。

如果说我们现在知道些什么事情的话，那就是管理人员不是天生的，而是培养出来的。必须面向未来管理人员的供应、开发和技能采取系统的措施，而不能靠碰运气或机会。

为什么要对管理人员进行开发

与公司和社会需要开发类似，各个管理人员也需要开发。首先，他应该使自己保持机警并在思想方面具有活力。他必须使自己处于迎接挑战的状态之中，必须在今天获得能使自己在未来更有效工作所需要的技能。同时，他也需要有机会去反省自己的经验及其启示，尤其是反省自己并学会如何发挥自己的优势。

然后，他需要立足于一个“普通人”的角度来进行开发，而且这种开发甚至比立足于管理人员的角度进行开发更为重要。

知识工作者（即管理人员和专业人员）的优点，是期望从自己的工作中得到满足和激励。这同时也是他的一个缺点。从这一方面来看，知识工作者在其性格形成的初期就被惯坏了。体力工作者，不论是熟练工人还是非熟练工人，并不期望工作对他有挑战性，也不期望工作能够激励他和培养他。他期望从工作中得到的，是谋生；而知识工作者所期望的却是从工作中获得有意义的生活。

这样，知识工作者，特别是有高度成就的知识工作者，在刚过 40 岁的时候，可能会陷入一种精神危机。到那个时候，绝大多数的知识工作者将不可避免地达到其最终的职位。也许，他们还会在自己的企业中实现其最终的职能——或者是市场研究，或者是人事培训或冶金。突然之间，他们不能再从自己的工作中得到满足了。在特定产业部门中从事了十几年的市场研究工作以后，他们已经了解到其中应该了解的一切。一个人在刚过 30 岁的时候，即刚刚从事一项新的职务时，使他感到极为兴奋的事情，在过了 15 年之后就会变得使人厌烦或十分平凡了。

换句话说，在大约 45 岁之前，管理人员必须为自己培养出一种隶属于组织以外的、属于自己的生活。

为了自己，他需要这样做，但这同时也是为了他所在的组织。这是因为：如果一个管理人员由于在生活中没有兴趣，而自己在 45 岁的时候就已经“在职务上退休”了，那么他不大可能再为企业做出任何贡献。他对自己和自己所在的企业负有这样的职责，即作为一个“人”来培养自己，以便能够创造出自己的生活，而不是完全依赖于组织，依赖于进一步的提升或

新的不同工作。同时，他也必须把注意力集中在自己的人格、力量和兴趣上。

正如我在另外一本书中所阐述的[⊖]，我们必须学会为年近50的、有成就的管理人员和专业人员培养一种第二职业，必须学会使在一家银行工作的优秀会计人员成为一家医院的审计员或一所大学的业务经理。同时，我们也必须学会使那些在一家企业中从事同一职能长达20多年的人（绝大多数管理人员都是这样的）能够在从事不同的职能中发现新的挑战、新的机会并做出新的贡献，或至少在不同机构的不同环境中成为有效的管理人员。

目前的管理人员，除非他为自己接受这样的新机会做好了准备，否则就不能认为他已经对自己、对自己的家庭和对自己的雇主及企业履行了这一职责。

这就是为什么管理和管理人员的开发成为一个核心问题的原因。

但是，“管理开发”和“管理人员开发”到底意味着什么呢？在过去20年里，我们所经历过的那些热潮，其作用是大可怀疑的。无疑，虽然有许多是正当的探索，但赶时髦的蠢事也不少。一定有，而且事实上也的确有一些“江湖郎中”，他们中的多数人之所以宣扬管理开发，只不过因为这是一件时髦的事儿。

哪些不是管理开发

由于以上所讲的这些原因，最好从一开始就指出哪些不能算是管理和管理人员的开发。

1. 它不是上课。课程只是管理开发的一种工具，而不是开发本身。

任何一种课程，不论是有关某种专门技能的为期三日的研讨班，还是每周三晚上为期两年的“高级”开发项目，都必须适合于管理群体的开发需要或个体管理人员的开发需要。但是，职务本身、上级、公司和个人的开发计划，往往比任何一门或多门课程都重要得多。

事实上，有些最流行的课程的价值值得怀疑。我怀疑使各个管理人员长期脱产学习的课程是否明智。根据我的经验，最有效的课程是在管理人员自

⊖ 《不连续的时代》（*The Age of Discontinuity*）。

己的时间里或下班后进行的课程，如美国许多大城市中的大学或英国的技术学院举办的夜校。最有效的全日制课程，是把在校期间和工作期间轮番调换，使一个人脱产一两个星期进行集中学习，然后再回到工作岗位把所学得的知识付之应用。

管理人员关注的焦点是活动。他们不是，而且不应该是哲学家。除非他们能够把学得的东西、反复思考过的东西立即应用到行动中去，否则根本就无法“掌握”某门课程的知识，他们从中获得的将只是“信息”而永远不会成为“知识”。从教育学的观点来看，如果不用行动来强化所学得的东西，即在星期一把上周末学得的东西付诸实践，那就是不恰当的。最后，一位脱产 13 个星期参加高级课程培训的管理人员，在回到自己的企业时会发现：自己成了一个无家可归的“难民”。

类似地，我认为对高层管理人员的课程安排要十分谨慎。这并不是说高层管理人员没有什么值得学习的东西。实际上，有许多东西应该学习。但是，我所见到的绝大多数课程（包括某些有名的课程），却不适用于高层管理人员，而只适用于没有经验和不负什么责任的年轻人。其中，恐怕只有收费水平才是“高层管理人员”这一级的。这样的课程对高层管理人员来讲，简直是在浪费时间。

2. 管理人员开发和管理开发不是提升计划、补充人选计划或物色可能的接班人。那样做，是无用的，甚至可能会造成损害。

一家公司所能做的最糟糕的事，是试图去培养“苗子”而不顾其他人。在今后的 10 年里，80% 的工作要由那些非苗子的人去完成。如果他们不把自己培养得能够理解、接受并实现少数“苗子”的远见，那就什么也实现不了。有 80% 的人都没有被列入苗子的开发计划之中，他们当然会感到自己被忽视了，因而可能比以前更无效率、更缺乏建设性、更不愿意去从事新的工作。

企图寻找“可能的接班人”，也是完全无用的。它成功的可能性甚至小于随机选择，如顺次数下去，并把第五个人挑出来作为可能的接班人。可能的接班人是难于捉摸的，而且是没有什么价值的。实际上，只有人的工作绩效才是有意义的。希望与绩效之间的相关性并不是很高。在被选为“很可能接班”的年轻人中，10 个之中有 5 个在 40 岁时就变成空谈家。相反，那些看来没有什么“才华”也不擅长讲话的年轻人中，10 个之中倒有 5 个在 40

岁初期的时候就表现出卓越的才能。

而且，把管理开发的目的看成是物色“接班人”，也忽略了所以要从事这项活动的全部理由。我们之所以要进行管理开发和管理人员开发，主要是因为我们认为未来的职务和组织将很可能不同于目前的职务和组织。如果我们只需要用目前的职务去代替过去的职务，我们根本就无须进行这方面的活动。如果那样的话，我们只要把年轻人作为其当前上司的学徒来进行训练就可以了，期望他们学会当前上司所知道和所从事的就足够了。

我曾经赞同乔·海曼（Joe Hyman）所宣扬和实行的物色接班人的计划。在通过维耶拉合并（Viyella mergers）把濒于倒闭的英国纺织公司改造成为新的充满生机的企业时，海曼曾要求公司中的每一位经理人员提出如果自己今后被提升、失去工作能力或死亡时可以接自己班的人。现在，我已经不再赞同采用这种办法了。如果目前就确定接班人，那么公司就是在承诺目前存在的经理人员的职务将会永久存在下去。其次，它冻结了未来的选择。经过若干年以后，目前被认为最能胜任的接班人可能被证明是缺乏能力的人，或者从其他什么地方涌现出来可以胜过他的人。可是，如果提名某个人，那就承担了一种有束缚的义务。

物色接班人计划的最坏形式，就是寻找一位“王储”。无论是有合法继承权的，还是被提名的，都可能遭到失败。无论怎样保密，选拔王储也是一件隐藏不住的事情，整个公司很快就会知道。于是，所有其他的潜在竞争者就会联合起来反对这位王储，并努力使他垮台——并且常常能成功地做到这一点。

很早以前，天主教会就已经了解到这一点。如果不是在主教或大主教显然极为年老或病重的极少数情况，天主教会一般不会指定任何人作为接班人。不过，它会任命一个当主教职位空缺时有权自动继任的助理主教。这位有继承权的助理主教有法定的头衔而且有控制权，于是，其他的竞争者只得承认这一事实并与之共事。

3. 最后，管理和管理人员的开发并不意味着改变其个性，也不是“把人改造过来”的工具。管理与管理人员开发的目的，是使管理者更加有效，更能充分发挥其力量，并使他能够按照自己的方式行事并取得成就，而不是按照其他人认为他应该采取的方式来行事。

雇主同雇员的个性并无关系。雇佣关系就是要求取得具体成就的契约关

系，根本不能要求任何其他东西。有任何企图超越这种关系的雇主，都是在篡权，这是不道德的，也是对个人隐私的不合法侵犯，是在滥用权力。雇员应该为雇主做出的贡献不是“忠诚”、“爱”或“好的态度”，而是其绩效，此外别无他物。

我们完全不知道怎样才能改变成年人的个性。不过，在一定程度上，我们知道怎样使人更加有效，而这正是我们应该集中注意的。

管理和管理人员开发所涉及的，是人们需要的技能、职务的结构和管理关系，以及员工为了使自己的技能更加有效而必须学习的东西。它们所应该关心的，是可能使一个人更加有效的行为方面的变化，而并不涉及一个人是怎么样的，即并不涉及一个人的个性或其情感动态。从心理上对人进行操纵，并不比其他形式的操纵更有道理一些——事实上，它更应该受到谴责。

在任何情况下，企图改变成年人的个性，都必定会失败的。当一个人开始工作时，其个性已经形成。因此，管理开发的任务不在于改变他的个性，而在于使他能够通过自己的个性和拥有的条件取得成绩和成就。

开发的两个方面

开发指的不是一项任务，而是两项相互联系、相互影响的任务。其中，一项是管理开发，其目标是企业的健康、生存和成长；另外一项任务是管理人员的开发，其目标是个人作为组织成员和作为“普通人”这两个方面的健康、发展和取得成就。管理开发不论采取什么形式，都是组织的一项职能和活动。比较而言，管理人员的开发则是个人的责任，但公司及上级在其中起着重要的作用。

管理开发工作应该从下述问题入手：“为了在一个不同的市场、不同的经济、不同的技术条件和不同的社会中实现其目标并取得成就，企业在未来需要什么样的管理人员和专业人员?”

管理开发主要涉及以下一些问题：管理群体的年龄结构或管理人员为了符合未来的要求而必须在目前获得的技能。同时，管理开发所关注的还包括：能够满足未来的“职业顾客”即未来的年轻管理人员或年轻专业人员的需要、期望和抱负的组织结构和管理职务设计。实际上，职务和职业市场已成为一种真正的大众市场了。每个组织都必须设计出一种能够吸引和满足

未来职业顾客的“职业产品”。

职业顾客所提出的要求，将越来越高。正如处于健康经济之中的顾客总是要求有更多不同的产品和服务那样，处于健康社会之中的职业顾客也总是要求更好的不同的职务。在几十年以前，他只期望能够谋得生计，而现在则要求一种“职业”和有机会做出贡献，并日益期望有机会使知识发挥作用。

管理开发这项工作是否需要有专门的人员，取决于企业的规模和复杂程度。它肯定不是需要大量人员并举办大量讲座的活动，但它却一定是需要权力和威望的活动。这是因为：它的目标是改变公司的基本计划、公司的组织结构和管理职务的设计。

管理开发的焦点是向外拓展，而不是内聚。从其实质来看，它基本上是一种课程安排形式，而不是一种人事活动。从这项任务的核心来看，它是市场计划、产品设计以及现有职务和现有组织结构的除旧布新。因此，从这个角度来看，管理开发是一种创新、改组和批判，其职能在于就公司的人力组织方面提出以下问题：“我们的业务是什么以及应该是什么？”

管理人员开发的重点则在于人，其目标是使一个人最充分地发挥其能力，并使之取得个人成就，而其目标就是追求卓越。

没有人能够促使一个人进行自我开发，相应地，这种动力必须来自一个人的内部。但是，即使最有上进心的人，也可能由于上级和公司的“泼冷水”而使自我开发的努力指向错误的方向。因此，为了使管理人员开发的努力能够充分发挥作用，必须有上级和公司的积极参与、鼓励和指导。

任何一种管理人员开发工作的出发点，都应该是进行绩效评价。这种评价把重点放在一个人什么事做得好、什么事能够做得好，以及为了最大程度地发挥其优势，需要克服哪些绩效潜能方面的缺陷。但是，要做出这样一种评价，往往需要共同的努力，要求本人做出自我评价，同时也要求其上级的积极领导。

在进行自我评价时，人们往往或是倾向于批评过严或是倾向于“批判不足”。他们往往错误地估计自己的长处，把自己的短处看成自己的长处并引以为荣。

一位第一流的工程师常常会认为自己是一个好的管理人员，因为他有“分析的能力”和“客观的态度”。但是，要做一个管理人员，还要求具有体谅别人的能力、理解别人如何工作的能力以及一种敏锐的洞察力——对如

个性这样的“非理性”因素有敏锐的感觉。有的销售经理认为自己的长处在于有“战略观念”——而事实上他却是一个精明的谈判者，他所谓的战略观念只不过是“下星期的廉价销售”。许多优秀的分析人员和咨询人员往往认识不到自己缺乏独自做出艰难决策的勇气——情感方面的勇气。

评价应该以一个人在其上级的协作下为自己制定的绩效目标为依据，并应该以绩效与这些目标的比较为起点，而绝不应该以“潜力”作为起点。同时，在评价过程中，应该提出的问题是：“这个人什么事做得好——不是一次，而是一贯的?”此外，评价应该可以使人认识到自己的优势以及妨碍自己充分发挥优势的一些障碍因素。不过，自我开发评价还应该提出这样的问题：“我对生活有些什么要求？我的价值观念、抱负和发展方向是什么？为了使自己有能力满足对自己和对生活期望所提出的要求，我必须做些什么、学习些什么和做出哪些改变?”而且，最后这一问题最好是由一位旁观者提出——由一位知道这个人、尊重这个人而又对之有深刻理解的人提出来。我们之中的绝大多数人，对自己并没有这种深刻理解。

自我开发可能还要求学习新技术、新知识和新方式，但尤其重要的是，需要有新的经验。其中，除了深刻理解自己的长处以外，最重要的因素就是自己对一项职务的经验和上级的榜样作用。因此，自我评价始终应该得出有关以下事项的结论：自己的需要和自己所面临的机会、自己必须做出的贡献和自己需要的经验。而且，在评价过程中，还必须提出以下问题：“为了能够最迅速、最充分、最深入地开发自己的优势，自己应该有些什么工作经验?”

一位从事自我开发的上级树立了一个几乎使人不得不学习的榜样。他的榜样作用鼓舞着人们发挥自己的长处，并有助于他们获得所需要的经验。如果一个上级总是泼冷水，总是看到人们的短处，总是强迫而不是帮助人们去获得对其成长最有教益的职务经验，那么他就会妨碍人们的自我开发。

开发总是以自我开发的形式表现出来，这是因为：由企业来承担一个人的开发责任，只是一句空话。责任在于个人，在于其能力和努力。没有一个企业能够代替个人的自我开发努力，更不用说必须代替自我开发了。如果那样的话，不仅是没有根据的家长制，而且是一种愚蠢的自高自大。

但是，企业中的每一位管理人员都有着促进或阻碍个人自我开发、正确

指引或错误指引个人自我开发的机会。因此，管理者应该明确地承担起帮助同事进行自我开发的责任，帮助他们集中精力于自我开发的努力，为他们的自我开发努力提供指导，并帮助他们运用自我开发的努力。每一家公司也应该为其管理人员提供开发方面的挑战和经验。

“管理开发和管理人员开发是不是只有大公司在繁荣时代才能进行的奢侈活动？”对于这一问题，已经无须进一步讨论。绝大多数大型企业和许多小型企业都已经了解到：正像研究实验室那样，管理和管理人员开发并不是一项奢侈活动。同时，人们也无须再就人们长期以来担心的问题继续争论下去，即人们担心一家企业会开发出太多的优秀人员。管理当局现在应该已经认识到这样一种现实：对优秀人员的需求，已经日益超出了最成功的开发计划所能提供的潜能（精明的公司当然知道，如果一家公司成为“总经理的摇篮”，是绝不会给该企业带来害处的。相反，一家公司越是能够为自己和其他公司培养出成功的人才，则其吸引优秀人才的能力也将越大）。企业必须进行管理和管理人员的开发，这是因为：现代的工商企业已经成为我们社会中的一个基本机构。在其他的主要机构——如教会和军队中，挑选、培训和考验未来的领导人也都成为最优秀的人才全力以赴的一项核心工作。

即使从提高目前管理人员的精神、眼界和成就来看，他们也必须去开发和培训那些可以驾驭未来的管理人员。当一个人必须讲授某一课题时，他往往能够从中学到最多的东西。同样，当一个人试图帮助别人进行自我开发时，他自己也可以得到最大程度的开发。事实上，一个人如果没有从事对其他人的开发工作，他就不可能更好地开发自己。正是在开发其他人的工作中，并且是通过这一工作，管理人员提高了对自己的要求。任何一种行业中成就最高的人，往往把他们所开发和培养出来的人看做是能够留下的、最值得自豪的纪念碑。

在公共服务机构中，也同工商企业一样需要进行管理和管理人员开发，而且要求采取同样的方法。

但最重要的是，目前的管理人员和专业人员有责任进行自我开发，这是他对自己和自己所在机构应该承担的一种责任。

今天，我们听到过许多有关组织员工和组织员工“异化”的议论。我对以下情况产生了怀疑：与过去存在着阶级和宗教、等级和习惯等巨大压力的

小村庄相比，目前的组织是否有着更多的服从性。同时，我也在怀疑：与过去的社会相比，目前的社会是否有着更多的“异化”。无论如何，有关“异化”的经典诊断，并不是有关现代公司的研究所产生的，而是在工业化之前的纯农业社会中产生的，是在克尔凯郭尔（Kierkegaard）生活和写作的19世纪初期的丹麦产生的。但是，就服从性和精神上的失望而言，无论目前的异化比过去更多还是更少，一种有效的动力就是个人对自我开发和追求卓越承诺的责任。

目标管理和自我控制

引向错误方向的各种力量——技艺：既是必需的，又是一种危险——上司的误导——报酬的误导——目标应该是什么？——靠突击来管理——管理人员的目标应该如何制定？由谁制定？——通过衡量进行自我控制——它对个人提出了过高的要求吗？——一种管理哲学

企业中的每一个成员都有着不同的贡献，但所有的贡献都必须是为了一个共同的目标。换句话说，他们的努力必须全都朝着同一个方向，他们的贡献必须互相强化以便形成一个整体——没有缺口、没有摩擦、没有不必要的重复劳动。

为了取得杰出绩效，每项职务都要有助于整个组织目标的实现。特别地，每个管理人员的职务都必须以整个企业的成功为核心。管理人员预期取得的绩效，必须与企业的目标绩效保持一致。管理人员的工作成果是由他对企业成功所做出的贡献来衡量的。管理人员必须知道并了解企业目标对自己的要求，清楚企业目标要求他取得什么样的成就，而他的上级则必须弄清楚要求和期望一些什么样的贡献。如果这些要求不能实现，那么管理人员就搞错了方向，浪费了精力。

目标管理需要很大的努力和运用特殊的工具，这是因为：在企业中，管理人员并不会自动地指向一个共同的目标。相反，组织本身就包含着四种把人引向错误方向的重要因素：绝大多数管理人员的专业化工作、管理的科层结构、不同层次管理人员在见识和工作方面的差异和因而形成的隔绝状态，以及管理群体的报酬结构。为了克服这些障碍，单有良好的愿望、说教和告

诚是不够的，还需要有政策和结构，要求有目的地进行目标管理并使之成为整个管理群体的工作准则。

有个古老的故事：有人问三个石匠在做什么。第一个石匠说：“我在谋生。”第二个石匠一边打石头一边说：“我在做全国最好的雕石工作。”第三个石匠抬起头，带着憧憬的目光回答说：“我在建造一座大教堂。”

第三个石匠当然是真正的管理人员。第一个石匠知道他要从工作中得到什么并设法得到它。他很可能“为了每天能够得到公平报酬而公平地从事工作”。但他不是，而且永远不会是一位管理人员。存在问题的是第二个石匠。技艺是极为重要的。事实上，如果一个组织不要求其成员贡献出尽可能高的技艺，该组织就可能会士气不振。但始终会存在这样一种危险：一个有真本事的工人或专业人员在修琢石块或聚集了很多下脚料时，认为这本身就是成就了。在企业中，应该鼓励人员发挥技艺，但技艺始终应该同整体的需要相联系。

在任何一个企业中，绝大多数的管理人员和专业人员都与第二个石匠类似，关心的只是专业工作。的确，应该始终把职能管理者的数量保持在最低限度之内，尽可能多地设置“综合”管理者，由他们管理一个完整的企业并直接对企业的绩效和成果承担责任。但是，即使尽可能地运用这一原则，绝大多数管理人员所从事的仍然是职能性的工作。

作为管理者，一个人的习惯、视野和价值，在从事职能性和专业性工作时通常就已形成。职能专家要有较高水平的技艺，并力争成为“全国最好的石匠”，这一点是极为重要的。这是因为：不按照较高的标准来从事工作是不正当的，它可能会使工人自己及其周围的人员“堕落”下去。强调和促进技艺，可以在管理的各个领域中产生创新和进步。因此，应该鼓励管理人员努力从事“专业的人事管理”、经营“最现代化的工厂”、从事“真正科学的市场研究”、推行“最现代的会计制度”或从事“最完善的工程工作”。

但是，这种在职能工作和专业工作中提高技艺的努力，也是有危险的。它可能会使一个人的视野和努力偏离企业的目标，而把职能性工作本身作为一种目的。在很多情况下，职能经理不再以他对整个企业做出的贡献来衡量自己的绩效，而是以他的专业技艺标准来衡量其成就。他常常会按照下属的技艺来评价他们并相应地付给报酬和给予提升。当出于企业的绩效而对他提出要求时，他感到恼怒，认为这妨碍了“良好的工程工作”、“均衡的生产”

或"强力的推销"。职能经理的这种合法的技艺要求，如果不予以调节，就会成为一种离心力，把企业搞得支离破碎，并使企业成为各个职能王国的一种松散的联邦。这些职能王国只关心自己的专业，妒忌地保守自己的"秘密"，并热衷于扩大自己的地盘，而不是热心于塑造和发展整个企业。

目前正在发生的技术变革和社会变革，更是大大地加重了这种危险性。在企业中，从事工作的、有高度教育水平的专家人数大大增加了，对这些专家的技艺水平的要求也相应提高了。劳动力队伍已经日益成为一种"受过教育的"劳动力队伍，其中，大多数人都以专业知识的形式来做出贡献。因此，把技艺或者职能本身作为一种目的倾向，将变得比现在更为突出。与此同时，新技术又要求各个专家之间要有更紧密的合作。这就要求职能人员，哪怕是处于最低管理层次的职能人员，也都要把企业看做一个整体，并弄清楚企业对他们的要求是什么。实际上，新技术既要追求卓越的技艺，也要求各个层次的管理人员坚定地朝着共同的目标而努力。

大学发生危机的一个重要原因，是大学教师不再把大学看做他们的"家"，而是热衷于其专业。在包括工商企业在内的所有其他各种机构中，这种倾向也同样存在。

上司的误导

管理的科层结构也加重了这种危险。上司的一言一行，他不经意的评论、他的习惯，甚至包括他的态度，对于下属而言，可能都被认为是经过深思熟虑的、有计划的和有含义的。"你听到的都是些有关人际关系的议论。老板找你训话，那总是由于员工加班太多，而哪个家伙得到提拔，却总是由于他把会计部门的报表填得最好。"这是经常听到的一种论调，以各种不同形式在各个管理层次的人员中重复着。这种情况会导致绩效低下，即使减少加班时间，也是如此。同时，这也表明对公司及其管理当局失去了信心和尊重。

但是，把下属引向错误方向的这位经理，并不是存心要这样做的。他真的认为人际关系是工厂管理人员的首要任务。他谈到加班时间，只不过由于他感到有必要使下属把他看成是一个"讲究实际的人"，或者想通过"三句话不离本行"来表明自己熟悉下属的问题。他强调会计部门的报表，只是因

为与下属一样他对这些报表也感到恼火，或者只是由于他想尽可能地不与公司的主管会计再发生什么矛盾。但对于他的下属而言，这些原因却是隐藏在幕后的，他们并不知道上司的这些想法，而只看到和听到他质疑加班、强调会计报表。

要解决这个问题，就需要一种能够使管理人员及其上司都把注意力放在职务要求方面的管理结构，而不是过分关注上司的要求。目前的许多管理文献强调风格和态度，但那样只会使问题更为严重。事实上，每一个熟悉当前企业的人都遇到过这样的情况：一位管理人员试图通过改变自己的态度来避免错误的指导，结果却把原来令人基本满意的相互关系变成了一场充满尴尬和误解的噩梦。管理人员本身对于不能同其下属维持和睦的关系极为敏感，而他的下属则感到："我们敢打赌，老板又有了什么事。过去我们知道他要我们干什么，现在只好瞎猜了。"

各个管理层次之间的差异

错误的指导也可能是由于各个不同管理层次在观点和职能方面的差异造成的。这个问题也不能依靠态度和良好的愿望得到解决，这是因为：其根源在于企业的结构。同样，它也不能通过"改进沟通"而得到解决，这是因为：沟通是以共同的理解和共同的语言为先决条件的，但通常却缺乏这种共同的理解和共同的语言。

瞎子摸象这个故事在管理界人士中流传甚广，这不是偶然的。每一个管理层次都从不同的视角来看待同一头"大象"——企业。生产工长就像摸象腿的那个瞎子认为碰到了一棵树一样，往往只看到当前的生产问题；高层管理者就像那个摸到象鼻子的瞎子以为自己摸到了一条蛇，往往只从整体来看待企业，把股东和财务问题看做一大堆极其抽象的关系和数字；而作业管理层次的管理者就像摸到大象肚子的那个瞎子以为自己摸到了一块平板，往往只是从职能的观点来分析问题。每一个管理层次都需要有特殊的视角，否则就无法从事自己的工作。但是，这些视角的差异是如此之大，以至于在谈论同一件事的时候，处于不同管理层次的管理者常常认识不到这一点（在谈论同一件事情），或者，像通常发生的情况那样，认为彼此是在谈论同一件事，而实际上却是相去甚远。

报酬的误导

在管理群体中，最严重的误导力量可能是报酬制度。同时，它又是最难驾驭的。不管怎样，管理人员都必须要取得报酬，但每一种报酬制度都易于产生误导。

报酬对企业来讲是一种成本，而对其领取者来讲则是一种收入。但报酬一般还可以体现领取者在企业中和社会上的地位，可以据此判断一个人价值的大小和绩效水平的高低。在感情上，它同我们所有关于公平、正直和平等的概念联系在一起。金钱当然是可以计量的，但在任何一种报酬制度中，金钱都代表着最无形，但又最敏感的价值观念和性质。正是由于这个原因，不可能存在真正简单或者真正合理的报酬制度。

在日本的工资报酬中，至少在管理人员达到45岁以后，只以“年资”这个因素为依据。但这也会把人，特别是年轻人错误地引向取悦上级，而不是取得成果。目前的工资报酬并不受绩效影响这一事实，只是更加推迟了对一些人的如下判断（并使这一决策变得更加重要），即特定的管理人员在45岁的时候，是应该被提升到高层管理群体中去，还是应留在中层管理群体并在10年后退休。对于那些在事业早期就决定不去争取或认为不值得花那么大力气去争取的人，这当然没有什么影响。但是，对于那些有抱负、工作表现良好的人（而应该给予恰当激励的正是这些人）却一定会受到日本这种制度的严重误导。他们的目标不是杰出的绩效，而是被某一派系所接受。

任何一种工资报酬制度，都决定着一个人在群体中的地位。他的工资报酬同其他人，特别是他认为与自己地位相同的人的报酬相比如何，往往比工资的绝对金额还要重要（关于这一点，请参见第16～18章）。工资报酬必须始终在以下两项因素之间取得平衡：一项因素是对个人价值的认可，另外一项则是群体的稳定和维持。因此，不可能有一种有关工资报酬的“科学公式”。最好的工资报酬方案，对于个人和群体两者来说，也不可避免地是工资报酬的各种不同职能和意义的“折中”。即使是最好的工资报酬方案，也是既有可能起组织作用，又有可能起瓦解作用；既有可能引向正确的方向，又有可能产生误导；既有可能鼓励正确的行为，又有可能鼓励错误的行为。

但是，对于管理人员来说，几乎没有比工资报酬和工资报酬制度作用更

大的信号了，其重要性远远超过了金钱的经济意义，它向他们表明了高层管理群体的价值观念以及他们自己在管理群体中所处的地位。它以明确而具体的形式表明一个人在群体中的地位、级别以及别人对他的认可。在目前的高税率制度下，对于地位较高的人来说，增加一些金钱一般只有很小的经济意义。事实上，大多数增加的金钱都用来支付所得税了。但是，作为一种地位上的象征和感情上的影响，增加报酬的作用却是无法估量的。

最具破坏性的错误指导，可能是面向分权部门或企业首脑们的工资报酬制度造成的。表面看来，这种制度往往特别“合理”，把一位经理的工资报酬同其绩效——通常以年度投资报酬率来衡量的绩效直接联系起来。如果我们要衡量绩效，那就没有其他办法。这位经理及其同事，即公司中某个分权企业的主管人员，都是用自己在一年中的盈亏来衡量绩效的。实际上，实行分权化的主要原因之一，就是要他们这样做。但是，如果过于强调投资报酬率或当前利润，就会对分权企业的管理人员产生误导，使其忽视未来。

在一家化学公司里，多年来，一个主要部门的能干的管理班子都未能开发出一种十分急需的新产品。他们年复一年地向公司高层管理当局报告说，那种新产品还没有彻底准备就绪。最后，当领导直率地询问那位部门经理“他为什么拖延这项显然对部门的成功至关重要的方案”时，他回答说：“您看到我们的工资报酬方案了吗？我本人的薪水是固定的、有保障的，但我那个管理班子的主要收入都来自于同投资回报相联系的奖金。这项新产品是本部的未来，但在 5 ~ 8 年之内却只有投资而没有收入。我知道，我们已经耽误了三年。但您真的期望我从我最亲密的同事嘴中抢走他们的面包吗？”这个故事有一个良好的结局，对工资报酬方案做了修改——有点像杜邦公司多年来对新产品所实行的方案。在新产品投入市场以前，杜邦公司并不把其开发费用计入某个部门或子公司的投资。结果，在一两年之内，该部门就研制出了这种新产品并投入销售。

人们已经开始广泛地认识到这种危险性。例如，在几年之前，通用电气公司就彻底取消了以部门的投资回报为依据的工资报酬制度，而代之以一种新的报酬制度。在这种新的报酬制度中，投资回报只是部门经理人员工资报酬的一个决定因素，而反映为未来进行准备的其他一些因素也被包含在部门奖金的决定因素之中。这种新的制度起到了很好的作用。但是，在通用电气

公司中，却没有人认为这种制度十分完善，因为它显得过于复杂。

人们所偏好的，往往是简单的工资报酬制度，而不是复杂的。工资报酬制度应该使人们能够做出判断，并使报酬能够与各人的工作相适应，而不是把一个公式强加到每一个人身上。但我坚决认为：不可能设计出一种“公平”的工资报酬制度，当然更不可能设计出“科学的”工资报酬制度了。重复一句，我们所能做到的，只是注意不要使工资报酬制度鼓励了错误的行为、强调了错误的结果，并把人们引向背离共同事业的绩效上去。

管理人员的目标应该是什么

只有持久的努力，才能克服固有的混乱和误导的倾向。上级必须了解自己对下级管理人员的要求是什么，而下级必须搞清楚自己对什么成果负责。上级或下级如果不经过特别的努力，就不能知道和了解这些，而且他们的看法也就难于相互兼容或相互补充，当然更谈不上取得一致了。

每一位管理人员，上至“大老板”，下至生产工长或主管办事人员，都必须有明确的目标，否则一定会产生混乱。这些目标必须规定该人员所管理的单位应该达到什么样的绩效目标，必须规定他和他所在的单位在帮助其他单位实现目标的过程中应该做出什么贡献，应该规定他在实现自己的目标时能够期望其他单位给予什么贡献和帮助。换句话说，从一开始就应把重点放在团队工作和团队成果上。

这些目标始终应该以企业的总体目标为依据。即使对于装配线上的工长而言，也应该要求他以公司的总体目标和制造部门的目标为依据来制定自己的目标。公司可能非常之大，以至于个别工长的生产工作同公司的总产出之间似乎有着天文数字般的距离。但工长仍必须把自己的注意力放在公司的总体目标上，并根据自己所在单位对整个企业做出的贡献来界定自己取得的成果。

每一位管理人员的目标都应该规定自己对各个领域的公司目标所做出的贡献。显然，并不是每一位管理人员都在每一个领域中做出了直接的贡献。例如，市场营销对生产率提高所做出的贡献，可能就是间接的和难于确定的。但是，如果一位管理人员及其单位不能对明显影响企业繁荣和存在的任何一个领域做出贡献，那就应该把这一事实明确地指出来。这是因为：管理

人员必须了解到，企业的成果往往取决于各个领域的共同努力和成果以及它们之间的平衡。这一点十分重要，而且是必须的，它可以使每项职能和专业都能充分发挥其作用，并有效防止各项不同职能和专业建立起独立王国和互相猜忌。同时，这也有利于防止过分强调某一个关键领域。

对于参谋服务人员和电子计算机专家这样高度专业化的群体而言，这也是特别重要的。他们可能并不总能把自己的工作同企业的目标和成果直接联系起来。但是，除非他们在这方面做出了努力，否则他们的工作就有可能背离企业的目标和经营成果。

为了使各种努力相互配合、彼此协调和取得一种平衡效果，处于各个管理层次和各个领域的所有管理人员的目标必须同时兼顾短期的考虑和长期的打算。而且，在所有的目标中，都应该既包括各项有形的目标，又包括管理人员的组织和开发、工人的绩效和态度以及公共责任等“无形的”目标。否则，就是短视和不切实际。

靠突击来管理

正常的管理要求均衡地强调各项目标，特别要求高层管理当局这样做。这样做，就可以避免最经常发生的不恰当的管理方式：靠危机或突击来进行管理。

每一个人都知道并显然在期待着，当一阵突击过去了，三个星期以后，事情又恢复成老样子了。一阵“节约突击”的唯一结果，往往是解雇一批送信员和打字员，于是年薪 2.5 万美元的经理人员被迫去做周薪 150 美元的打字工作，自己来打字——而打得又很糟糕。但是，许多管理当局却未能由此得出显然的结论：突击毕竟不是理想的做事方式。

靠突击来管理不仅没有效果，而且还会产生误导。它把全部注意力集中在某项工作的特定阶段上，而不顾其他的所有事情。有一次，一位危机管理的老手总结说：“我们用四个星期来削减存货，又用四个星期来降低成本，接着用四个星期来突击人际关系。我们刚刚又花了一个月的时间来突击顾客服务和礼貌。然后，存货又恢复到了原来的水平。我们甚至没有打算去做自己的本职工作。所有高层管理人员所讲、所想和所谈论的，都是上周的存货数字或本周的顾客抱怨。我们如何去做连他们都不想知道的其他工

作呢？”

在一个靠突击来管理的组织中，人们或者丢开其本职工作而投入到当前的突击中去，或者沉默地对突击工作集体怠工，以便做自己的本职工作。在这两种情况下，他们都对“狼来了”这种呼声充耳不闻。当危机真的发生了，当一切人员都应该放下手头的事而共同解决危机时，他们却认为这又是管理当局制造的一次“歇斯底里”。靠突击来管理，是混乱的一种明确标志，也是无能的一种自我承认。它表明管理当局没有动脑子，尤其表明公司不知道应该要求管理人员什么，也不知道如何指导管理人员，而是对他们产生误导。

管理人员的目标应该如何制定以及由谁制定

每一位管理人员的工作目标，应该用他对自己所在的更大单位的成功做出的贡献来界定。地区销售经理的工作目标，应该用他及他所领导的地区销售人员必须对公司销售部门做出的贡献来界定。类似地，项目工程师的工作目标，应该用他及他所领导的工程师和制图员对公司工程部门做出的贡献来界定。一个分权制部门的总经理的目标，应该用他所在的部门对公司总体目标的贡献来界定。

当然，高一级的管理当局应该保留是否批准下级制定的目标的权力。但是，这些目标的制定，却是上级管理人员的职责的一个组成部分，而且实际上构成了他的首要责任。同时，这还意味着每一位管理人员应该认真参与他所属的高一级单位目标的制定工作。用人际关系学者爱用的一句话来说，就是“使他有一种参与的感觉”。但这还不够，而且是错误的。作为管理人员，就意味着他负有责任。正因为他的目标应该反映企业的客观需要，而不仅是上司或他本人的想法，所以他必须以积极的行动来对上级的目标承担责任。他必须知道和了解企业的最终目标、期望他做什么、为什么对他形成这种期望、对他进行衡量的标准是什么以及为什么要按照这样的标准进行衡量。在每一单位的整个管理当局中，必须要有一种思想的交流并形成一个“交点”。要做到这一点，每一位做出贡献的管理人员都必须仔细考虑本单位的目标是什么，必须积极而负责地参与制定目标的工作。只有下一级的管理人员用这种方式来参与，上一级的管理人员才能够清楚应该对他们提出什

么样的要求，并提出恰如其分的要求。

这一点实在是太重要了，以至于我所知道的某些最有效的管理人员做得更进一步。他们要自己的每位下属一年写两次“管理人员报告”。在这种写给上级的报告中，每位管理人员都要首先阐明他所理解的上级职务和自己的职务。然后，他写下他认为适用于自己的绩效标准。下一步，他将列出为了实现这些目标，自己必须要做到的事情——以及他认为在他所在单位中成为主要障碍的一些因素。此外，他还要列出他的上级和公司所做的、对他产生帮助和造成妨碍的一些事情。最后，就下一年为实现自己的目标而要采取的行动提出建议。如果这份“管理人员报告”被他的上级批准了，就会成为这位管理人员行使其职务的规章。

与其他方法相比，这种方法往往便于揭示出以下问题：即使最好的上级也可能讲出未加考虑的话而造成混乱和错误的指导。有一家大型公司应用这种管理人员报告已经有十年了，但上级收到的这种报告中，每次都包含着使他感到莫名其妙的一些目标和标准。每当他问起时，得到的回答总是：“您不记得了吗？这是您去年春天同我一起乘电梯下楼时讲的。”

管理人员报告也可以表明上级和公司对一个人提出的要求存在前后不一致的地方。当高速度和高质量不能兼得时，上级要求两者都要达到吗？为了公司的利益，必须做些什么妥协呢？他是否要求下级发挥主动性和判断力，而在他们做任何事情之前却又阻止他们？他是否征求下级的意见和建议，却从不采用或讨论？公司是否要求人数不多的工程技术人员在工厂发生任何事故时都能立即到场，却又把全部人力抽去搞新设计？它是否要求一位管理人员维持较高的绩效标准，却又不准他调走绩效不佳的人？它是否会创造一种情境，使在其中工作的员工这样说：“只要我的上司不知道我在干什么，我就能把事做好。”

这些都是常见的情况，它们破坏人的热情并对绩效产生不利影响。虽然管理人员报告可能并不能防止这种情况发生，但至少可以揭露出这种情况，表明必须做些什么样的妥协、必须仔细考虑各项目标、必须确定优先顺序、必须改变些什么行为。

正如这种办法所表明的：对管理人员进行管理，必须要付出特别的努力，不仅是确定共同的方向，还要消除错误的指导。单靠“向下沟通”、单靠谈话是不能达到相互了解的，还必须有“向上沟通”。既要求上级愿意听

取下级的意见，又要有一套特别设计的工具，使得下级管理人员的意见可以被听取。

通过衡量进行自我控制

目标管理的最大优点，也许是它使得一位管理人员能够控制自己的绩效。自我控制意味着更强的激励：一种要做得最好，而不是敷衍了事的愿望。它意味着更高的绩效目标和更广阔的视野。即使目标管理不一定能使企业管理当局在方向和努力上取得一致，但一定能够做到通过自我控制来进行管理。

直到现在为止，我在本书中很少讲到控制，而是在讲衡量。我是有意这样做的，这是因为："控制"是一个意义模糊的字眼。它意味着对自己和自己的工作进行指导的能力，但也可以意味着一个人对另一个人进行统治。目标是第一种意义的控制的基础，但它绝不应该成为第二种意义的控制的基础。那样的话，就会破坏其目的。事实上，目标管理的主要贡献之一，就是它使得我们能够运用自我控制式管理来代替由别人统治的管理。

为了能够控制自己的绩效，管理人员除了要了解自己的目标以外，还必须了解一些其他情况。他必须能够对照目标来衡量自己的绩效和成果。在企业的所有重要领域中，都应该提出一些明确而共同的衡量标准。这些衡量标准不一定是定量的，也不一定要十分精确，但必须是清楚、简单和合理的。它们必须与业务有关，并能够把人们的注意和努力指引向正确的方向。它们必须是可靠的，至少其误差界限是大家所公认的，并为人所理解。同时，它们还必须是自明的，用不着复杂的解释或哲学式的讨论就能理解。

每一位管理人员都应该得到衡量自己的绩效所必需的各种信息，而且应该及时地得到这些信息，以便能够做出必要的修正，并取得预期的成果。同时，这些信息应该送交管理人员本人，而不是其上级。它应该是自我控制的工具，而不是由上级来进行控制的工具。

目前，这一点特别需要强调。当前，由于搜集、分析和综合信息的技术日益进步，获得这些信息的能力也在日益增强。在过去，有关重要事件的信息或者是根本不可能得到，或者得到或处理完成之后已经为时太晚，以至于

只有历史意义了。但是，这并非完全是一件坏事。它使得自我控制难于见效，也使得上级对管理人员的统治难于见效。由于缺乏对管理人员进行控制所必需的信息，管理人员常常可以按照他认为恰当的方式去行事。

获得用于衡量的信息，使实施有效的自我控制成为可能。如果能够得到这样的运用，它就能够大大提高管理群体的效果和绩效。但是，如果这种新的能力被误用来从上面对管理人员进行控制，那么这种新技术就会瓦解管理群体的士气，并大大降低管理人员的工作效果，从而造成无法估量的损害。

自我控制和绩效标准

目标管理和自我控制都要求有自我约束，它迫使管理人员对自己提出更高的要求，而绝不是放任自流。它很可能导致要求过高，而不是要求过低。事实上，这正是人们对这一概念提出的主要批评（请参见第19章，特别是马斯洛对Y理论的批评）。

在目标管理和自我控制中，假设人们是愿意承担责任、愿意做出贡献和愿意有所成就的。这是一个大胆的假设。但是，我们知道，一般说来，人们往往只在别人希望自己采取行动时，才会采取行动。

如果一位管理人员从一开始就假设人们是软弱的、不愿承担责任的、懒惰的，那他就会得到一些软弱的、不愿承担责任的、懒惰的人。他使人“堕落”下去。比较而言，如果一位管理人员假设人们是强大的、愿意承担责任和愿意做出贡献的，那么他可能会遭遇一些失望。但是，管理人员的职责就在于使人们的力量得到充分发挥。而他要做到这一点，就必须从一开始就假设人们——特别是管理人员和专业人员——是想要有所成就的。

尤其重要的是：他必须把这种假设应用到目前受过教育的年轻人身上，后者将成为未来的管理人员。当他们要求让自己“做出贡献”的时候，他们可能并不知道其真正含义。但是，他们的这一要求是正确的。而且，他们的正确性，还在于管理当局（包括企业在内的所有各种机构的管理当局）一直都没有按照以下假设来办事：受过教育的年轻人是想要做出贡献的。他们要求管理当局（以及他们自己）服从目标管理和自我控制的约束和要求。

自从我首次提出“目标管理”这一术语以来[⊖]，它已经成为一种广为流传的口号，有大量的文献、管理课程、讲习班和电影涉及这一主题。采用目标管理这一政策的公司，也有好几百个——但认真贯彻真正自我控制原则的却不多。但是，对于目标管理和自我控制而言，单有口号、技术甚至政策是不够的。它可以说是一种本质的原则。

一种管理哲学

企业所需要的，是一种能够充分发挥个人的长处与责任心、能够统一各种见解和努力、能够组建团队和集体协作、能够协调个人目标和公共利益目标的管理原则。目标管理和自我控制使得公共利益成为每一位管理人员的目标，它把外部控制代之以更严格的、要求更高的、更有效的内部控制。它能够激励管理人员采取行动，不过原因并非别人让他做什么事或者告诉他去做什么，而是由于客观的任务要求他必须采取行动。同时，他采取行动，也并非由于别人要他采取行动，而是他自己决定必须采取行动——换句话说，他是作为“自由人”而采取行动的。

我并不轻易应用“哲学”这个词，事实上我宁愿完全不用它，这个词太大了，但目标管理和自我控制却可以恰当地叫做一种管理哲学。它所依据的是一种管理职务的概念，取决于对管理群体的特殊需要和所面临的困难进行的分析，并以有关人的行动、行为和激励的概念为基础。最后，它适用于各种层次和所有职能的管理人员，适用于大大小小的各种组织。通过把客观需要转化为个人目标，它可以保证一定能够取得杰出绩效，而这正是真正的自由。

⊖ 在《管理的实践》（本书中文版2006年1月由机械工业出版社出版）一书中率先提出这一观点。

从中层管理到知识型组织

预言会消失的中层管理——中层管理的热潮——必要的修正——用人过多的危险——“权衡控制”的必要性——取消原来的中层管理工作——增长的群体——专业知识工作者的出现——传统中层管理的社会结构——欧洲的传统——新的中层管理人员：中层级别但具有高层的“影响”——知识型组织——中层管理的职务设计——必须明确划分决策权限——高层管理在知识型组织中的作用——中层管理人员：是“资历较浅者”和“同事”，而不是“下属”

在20世纪50年代初期，当报纸上以大幅标题刊载电子计算机和自动化消息的时候，很多人预言中层管理很快就会消失了。许多专家说，中层管理到1980年就会消失，所有的决策，都将由电子计算机做出或是由高层管理者根据“总信息系统”做出。

很少有预言这么快就彻底地破产了。在这一预言还广为流传时，中层管理就已经开始壮大起来。而且，这一势头持续了长达20年之久。事实上，人们可以把20世纪50年代和60年代称为中层管理的时代。在所有发达国家的劳动力中，再没什么其他群体发展这么快了。

实际上，就在同一时期，有一股强大的力量在推动着中层管理职务减少。但这股力量并不是电子计算机、自动化或其他任何一种新技术，而是一股接管与兼并的压力。在美国和英国，这种压力表现得尤为突出。结果，合并或清理了无数的销售机构和会计事务所——并相应地取消了大量的中层管理职位。这个浪潮在英语国家中越演越烈，并在60年代末期达到顶点。尽管如此，对中层管理人员的需求，除了60年代末英国的经济衰退时期和1970～1971年美国的经济衰退时期以外，仍然在持续地增长。在没有受到兼并与收购直接影响的公司中，或在公共服务机构中，这种需求增长得更为

惊人。

下面列举一些制造企业的例子，而且在这些例子中，自动化得到了最广泛的应用，电子计算机则好像几代以前的烟囱那样普遍（至少在大公司中是如此）。最近，美国的一家大型汽车公司建造了一座大型制造厂，从事一款新车的全部生产工作。在1949年，该公司曾建造过类似的工厂，而且产量与新建成的工厂相似。这个新工厂，是该公司自1949年以后建造的第一个规模如此庞大的工厂。不过，新厂中的普通员工（包括蓝领工人和文书人员）却只有老厂的2/3，那是由正常的劳动生产率的提高所导致的，而不是由于采用了自动化的生产流程。在新工厂中，高层管理者的数量与老厂大致相当，但中层管理者，即工资报酬高于一般工长而低于工厂厂长之间的阶层，则为1949年那个工厂的5倍。

另外一家是制造多种工业组件的大型制造公司。在1950～1970年期间，该公司的销售额从1 000万美元增加到1亿美元，而以件数计算的销售量则增加了5倍。在此迅速增长期间，高层从3人增加到5人，普通员工也从1 000人增加到4 000人，而中层（仍以工资报酬为标准）则从14人增加到235人，几乎增加了17倍，而且还没有把销售人员考虑在内。

下面是英国一家大型材料公司的例子。在世界范围内，该公司都是一个行业领先者。在1950～1970年期间，扣除了通货膨胀和物价上涨的因素以后，就该公司的产值而言，增加了45%。不过，在1970年的时候，其高层管理者实际上比1950年还要少。之所以会这样，是因为在此期间该公司进行了两次重组，由专业管理人员代替了创建者家族。同时，工厂和办公室中的一般工作人员大约增加了1/5，而中层管理者则增加了3倍。

在日本，中级管理阶层也得到了同样迅速的发展。中级管理阶层在日本的同义词是“编制中的大学毕业生”，其人数，特别是在企业中工作的大学毕业生人数，比日本经济的增长速度还要快。事实上，日语中用来指中级管理阶层的“工薪阶层”一词，已成为一种口号。

事实上，上述这些例子还低估了中层管理者的增长速度。在预期中级管理阶层会逐渐消失的那段时期，经济重点和增长的中心已经开始发生转移，逐渐从1950年在经济舞台上占据统治地位的产业部门转向中层管理者比例要高得多的那些产业部门。在1970年，美国经济发展动力的象征，已经不再是通用汽车公司，而是IBM公司。在IBM公司或任何其他电子计算机公

司中，中层管理者所占比例远比汽车或钢铁这些传统的制造业要高。这种情况，也适用于在 1950 ~ 1970 年期间得到迅速发展的制药行业。

在制造行业以外，中层管理者的增长甚至更为迅速，特别是在非工商业的服务行业中。其中，典型的代表就是医院。

医院中的高层管理者，无论你怎样进行界定，都没有增长，仍旧是医院的院长。在大型医院里，也许还有一个助理。在社区医院中，有一些董事和一位医务主任。按照每日负责每位病人的员工人数来计算，一般员工的数量实际上是减少了，而不是增加了。之所以这样，是因为医院的厨房、维修保养部门和其他一般工作部门中的劳动密集程度降低了。而中层管理者，也就是技师、工程师、会计师、心理学家和社工，他们的数量则大大增加，他们至少增加了 4 倍——在某些大型教学医院中，甚至更多。

必要的修正

以这样一种速率增长必然会超过目标，进而造成混乱和浪费。之所以会出现用人过多的现象，是由于：有时，不管企业是否需要，只是为了赶时髦企业就会开展某项活动；年景很好，而且顺应多要人员这股潮流往往比进行反对容易得多。在这样一种飞速增长的时期，没有人对工作的组织给予足够的关注。但是，这样一种规模的增长除了会造成量的增长以外，还必然会引起质的变化。如果不对工作及其组织进行研究并实施变革，必然会造成浪费，出现工作的重复和组织的臃肿。

中层管理人数过多的浪费事例比比皆是，其中最突出的例子就是美国的某些防务项目。为了设计出在 1950 ~ 1970 年期间最好的战斗机——幻影式战斗机，法国在人数最多时雇佣了大约 70 位工程师和设计师。如果美国要设计类似的飞机，则会雇佣大约 3 000 名工程师和设计师，花费 4 倍的时间和高得多的成本，但结果只能是拙劣的设计。

在民用工业中，用人过多的突出例子也是很多的。例如，IBM 公司的发展就极为迅速，很难使人完全信服：它所雇佣的全部中层管理人员都在从事生产性工作，但在雇佣这些人员时，一般只是依据受聘者的大学文凭，而不是依据其实际绩效或对其服务的明显需求。

因此，正像其他任何热潮那样，中级管理阶层的热潮也必然会迎来“中

级管理阶层的低潮”。在刚刚出现经济衰退的迹象时，必然会发生大幅度的调整，这首先发生于英国。当英国在20世纪60年代末期出现相当严重的经济衰退时，企业兼并和接管也恰好达到了高潮，于是发生了解雇中层管理人员和专业人员的现象。在1971～1972年期间美国的经济衰退中，反应则较为温和，只是在两年的时间里大规模削减了从大学毕业生中雇佣管理人员和专业人员的数量，但解雇在职中层管理人员的数量则相对很少（除非是在受影响特别严重的航空工业和国防工业中）。日本被美国尼克松总统在1971年的贸易和经济攻势吓了一跳，也暂时性地减少了新人的雇佣数量。

虽然这种反应是痛苦的，但基本上是健康的。当然，它总是搞得“过犹不及”，但它至少迫使管理当局认真考虑一下工作的内容是什么以及需要些什么工作。对中级管理阶层的工作来说，这种考虑特别重要。实际上，就所造成的损害而言，很少有其他领域比中层管理用人过多所造成的损害更大的了。它的代价远远超过了金钱，而是使绩效和士气受到损害。

用人过多的危险

知识工作，即中层管理人员的具体工作，始终应该有着较高的要求。基本的用人原则应该是少而精、宁缺毋滥，宁肯用人过少。如果某个组织的中层管理人员过多，就会破坏士气，影响成就和满足感，并最终影响到工作绩效。[⊖]

中级管理阶层的热潮以及因此所产生的“用人过多”现象，的确对士气和激励产生了破坏作用。在大型公司里，这一点表现得尤为突出。在20世纪五六十年代，企业、政府机构、学校和医院曾经大量雇佣年轻的中层管理者——在这些管理人员和专业人员中，有许多人感到不满并从中觉醒过来，其中的主要原因就是“用人过多”。他们的工资和待遇水平都很好，却没有足够的工作可做，没有足够的挑战性，不能做出足够的贡献和取得足够的成就，只是无所事事。他们中的许多人只是忙于相互“应付”，而不是去做自己的工作。对有些受过教育的能干的年轻人，如美国名牌工商学院的优秀毕

⊖ 关于这一点，请特别参阅赫茨伯格的两本书：《工作和人性》（*Work and the Nature of Man*, World Publishing Co., 1966），《工作的激励因素》（*The Motivation to Work*, Wiley, 1959）。

业生而言，他们越来越倾向于去一家小型公司或中等城市的行政管理部门工作。当问到他们为什么做出这种决定或有这样的偏好时，他们总是回答："至少，我能够有事可做。"

必须使中层管理人员少而精。为此，应该提出的第一个问题是："什么才是真正必须做的?"第二个同等重要的问题是："什么是不再需要而应予以减少或取消的?"这需要进行权衡控制。

特别地，这意味着一般只有原来的中层管理工作已经取消或至少是减少了以后，才能批准新的中层管理工作。中层管理预算主要是一种"受控制的费用"（请参见第9章），必须经常予以注意，以便保证优秀的、有成就的人员被分配到有机会的、能做出成果的、能开创未来的工作岗位上去，而不是在各种问题、无所事事或墨守成规方面浪费精力。

但是，更应该加以思考和注意的是中层管理及其组织工作。中层管理人员的增长，不仅造成了质的变化，而且它本身就是由中层管理职能性质的变化而产生的。

可以断言：今后，中层管理人员将会继续增长。但今后的增长，必须是在有指导的、得到控制的和进行有效管理的情况下发生，必须以理解中层管理在性质、职能、关系和结构方面的变化为依据。

增长的群体

40年以前的中层管理者并没有消失，而是有了增长，并且是很大的增长。按照比例来说，目前比第二次世界大战以前有更多的工厂厂长、更多的地区销售经理、更多的银行支行经理。

在中层管理人员中，增长最快的是制造工程师和生产流程专家、税务会计师和市场分析师、产品经理和市场经理以及广告专家和促销专家。实际上，有很多职能是"一代"以前很少有人知道的。新的中层管理人员是专业的知识工作者（请参见第30章）。

传统的中层管理人员基本上是指挥人员，而新的中层管理人员基本上是知识的供应者。传统的中层管理者对向其报告的人员有一种自上而下的权力，而新的中层管理者则主要有一种横向的和向上的责任，即对他无权指挥的人承担责任。

尤其重要的是，传统中层管理人员的工作大都是例行的，自己并不做出决策，而只是执行决策，至多也只是按照本单位条件做出修改并执行上级的决策。他的工作只是维持“系统”的运转，但这个系统既不是他设计的，也不能由他做出改变。

传统的定义把管理人员说成是“为他人的工作负责而不是为自己的工作负责的人”。之所以如此，当然就是由于上述原因。在美国和日本之外的国家，特别是在欧洲各国，其传统中层管理的社会结构，也是以此为基础的。

在美国和日本，按照传统，高层管理人员是在中级管理阶层中选拔产生的，即选自在企业中逐步得到晋升的人。而在欧洲各国，却不是采取这种方式。在英国，在管理人员同“董事会”即高层管理之间通常都有着巨大的鸿沟。以前是这样，目前仍在一定程度上是这样。直到最近，就是在大型公司中，董事会的人选也往往来自于从未在企业中工作过的人士（如知名的前政府官员），或是从未担任过业务管理职能的人。在荷兰，即使在大型的和由专业人员管理的公司中，高层管理人员也很少出身于业务员。在法国的大型公司中，所有高层管理人员和高级人员都是技术学院的毕业生，其中的大多数人，特别是高层管理者，都是先在政府中工作，然后直接转到企业中担任高级职务。对于业务经理而言，即使他是大学毕业生，一般也被认为不适合担任高层管理职务。在德国，在高层管理和业务管理阶层之间也往往存在着一条严格的界线。⊖

德意志银行的创始人乔治·西门子（请参见第29章，特别是第49章）在成为一家大型金融机构的首脑时，只是一位年仅30岁的年轻的政府律师，没有任何从事银行业务的经验。他的年轻是罕见的，但他在业务上没有经验这一点却并不罕见。

这种社会结构也行得通，而且在许多情况下，效果还相当不错。这表明了欧洲人对中层管理人员的观点也是很有道理的，即传统的中层管理人员只

⊖ 结果，在美国以外的国家或地区，“管理”一词也有着语义上的障碍。在绝大多数欧洲语言里——在30年以前，即使在英国英语中——也没有一个包含整个管理群体的词，而只有用来分别指高层管理人员和中层管理人员的词。由于在这些语言中“管理群体”常常被翻译成作业人员和中层管理人员的意思，那些高层管理人员（如德国的Unternehmer）往往认为“管理群体是从事例行工作的，而不是做出重大决策的。因此，管理这个词指的是‘他们’，而不是指‘我们’”。

同例行事务有关而同决策无关，只同维持作业有关而与方向的确定无关。

新的中层管理人员的决策影响

但是，由于新的中层管理人员是专业的知识工作者，他们的行动和决策对企业取得杰出绩效的能力和企业的发展方向都有着直接而重大的影响。

下面是两个相当典型的例子。

在宝洁公司、联合利华食品公司或荷兰的飞利浦公司中，产品经理从其级别和工资来看属于中层管理人员。他们没有指挥权，需要向上级各个职能部门的经理人员、制造经理、销售经理、化学和开发实验室主任，报告工作进展情况。但他们要对一项新产品的开发、引进及其在市场上的绩效承担责任。他有权决定新产品的规格、价格、在哪里以及如何进行市场试销，也有权决定销售目标。虽然他没有任何直线指挥权，也不能发布任何命令，但他可以直接控制决定某品牌消费品的绩效和成功的大部分因素，直接控制着其广告和推销预算的大部分决定因素。

一家机械工具公司的质量控制工程师也没有指挥权，而且除了下级质量工程人员以外，也没有人向他报告工作。但他决定着制造流程的设计和结构，他所制定的质量控制标准在很大程度上决定着制造流程的成本和制造工厂的绩效。制造经理或工厂厂长的确有权做出决策，但质量控制人员却可以否决他们的决策。

税务会计师也没有指挥权，不能发布命令，通常除了他的秘书以外没有人向他报告工作，但他实际上甚至对高级管理阶层的决策都具有否决权。他对某种行动方针在税务方面所产生的后果的意见，常常既决定着一家企业能够做什么，又决定着该企业必须怎样做。

对于一家大型商业银行的产业专家，如零售业方面的专家而言，他本身并没有决定贷款的权力，但负责决定贷款的人员如果不征得他的同意，就不会做出给某家零售连锁商店贷款的决定。当银行的零售店顾客遇到麻烦时，也常常由零售业专家来进行处理。银行中的零售业专家还要依据自己的知识，独立而负责地决定在某一时间银行是扩大还是缩减对零售商店的贷款。同时，他也要决定对零售商店的贷款标准。如果他对给予某零售连锁商店的一笔贷款表示怀疑，他不是向上级汇报，而是拿起电话直接找负责这笔贷款

的人员。他不能“命令”负责人批准或取消这笔贷款，但负责人（即使其级别可能高于专家）却不会说“专家建议我取消这笔贷款”，而是说“专家告诉我取消这笔贷款”。

宝洁公司的产品经理、质量工程师和税务会计师都不是“直线”管理人员，但他们也不是“参谋”人员。他们的职能不是提出建议而是向别人传授知识。他们所从事的工作，也是业务工作。虽然他们在级别、工资或职能上不属于高级管理阶层，但他们却拥有着高级管理阶层的影响。

的确，他们不能做出某些关键性决策——我们的业务是什么以及应该是什么、企业的目标是什么、优先顺序是什么以及应该是什么、关键的资金和人力资源应该分配到什么地方。但是，即使就这些关键性决策而言，他们也可以贡献出重要的知识。如果没有这些知识，这些关键性决策就无法做出，至少不能有效地做出。如果这些新的中层管理人员不把这些关键决策与自己的知识领域结合起来，不在自己的职责和权力范围内对这些关键性决策提出建议，这些决策肯定就会成为无效决策，根本无法实现。我们在前面的第30章中曾经讲过，虽然没有人向这些专业知识工作者报告各自的工作，但他们实际上也属于管理人员。现在，我们又发现：虽然他们比高层管理者要低五六级，但从其影响和责任来看，他们却属于高层管理当局的一部分。

知识型组织

中级管理阶层并没有像有人预计的那样消失掉。事实上，即使是传统的中层管理人员也没有消失。但是，过去的中层管理正在发生变化，逐渐成为未来的知识型组织。

这就要求重新改组各项职务，重新改组整个组织和组织设计。在知识型组织里，各项职务，直到最基层的管理职务或专业职务，都必须把重点放在公司目标上，都必须把重点放在贡献上，即必须有它自己的目标。同时，必须按照任务来进行组织，必须按照各个职位的信息流程（来自于各个职位或流向各个职位）来认真进行思考和组织，并放在决策结构之中进行综合分析。它再也不能像传统的中层管理职务那样，只是按照自上而下的权力关系来设计，而必须认识到知识型组织的职务设计应该包含多个方面。

以前，中层管理的职务在设计方面往往比较狭窄，首先要考虑的是中层

管理人员的职权范围。而在知识型组织里，我们却要提出如下问题："这项职务所能做出的最大贡献是什么？"关注的重点应该从对职权的关心转变为对责任的强调。

必须明确划分决策权限

知识型组织要求明确划分决策权限，要求考虑清楚哪种决策权应该属于哪里（请参见第 42 章）。知识型组织比它所代替的简单的直线型组织要复杂得多，如果不明确划分决策的权限，就会造成混乱。

知识型组织的设计，使它能够承担更大的风险。在知识型组织里，作业已经不再是具有明确规范的"例行"作业。它不再是只为已知的成果并按照预定的速度来维持机器运转的组织，而是一种决策组织。因此，可能会出现差错，也可能会按照非所预期的方式进行。除非决策本身已经包含着有关改变决策权限的规定，否则必然会出现故障。

一家大型制药公司决定在一年中推出七种新的产品——比该公司以往任何一年所推出的新产品要多一倍。从各个职能部门、各级管理人员和各个主要领域中抽调人员，花费了一年时间终于制定出一项详细的多国战略。某些产品首先在欧洲市场上推出，另外一些产品首先在美洲市场上推出；一些产品首先在一般的医师中销售，另一些产品则在专科医师和医院中销售。但当真正在市场上推出这些药品时，原来预期销路不好的两种药品却成为畅销品，另外两种预期销路最好的药品却碰到了意料之外的困难，并使其市场开发速度大大放慢。但是，在制定销售战略时，却没有人提出这样的问题："如果事情的发展并不像我们所计划的那样，谁来负责改变计划呢？"结果当然是没完没了的报告、研究和会议——却没有采取任何有效行动。最后，该公司丧失了它在新产品方面本应该获得的大部分利益。那两种意料之外的成功产品，没能得到必需的支持，因而也就无法充分利用医疗界对它们的认同。结果，竞争对手制造出类似的仿制品，并因而获得了绝大部分利益。那两种碰到意外困难的药品，应该大大削减或者增加临床试验和市场营销努力。虽然谁都可以看出这一点，却没有人拥有做出这种决定的权力。

在由新的中层管理所构成的知识型组织中，任何一项方案、规划或计划都必须提出并回答以下问题："谁有权改变计划？"这会导致把更大的权力

下放给中层管理人员，而且所下放的权力远远超出美国中层管理人员以前所能设想的权力。在知识型组织中，即使是直线管理人员，也必须拥有更大的权力而不是更小的权力。

在上述制药公司的例子中，相对较小的法国子公司的现场销售经理是唯一能够防止遭受最大损失的人，即防止竞争对手抢占市场——抢占出乎意料地成为畅销品的那种药品的市场。但是，他既没有了解销售成果的意义所必需的信息，也没有改变其销售目标和销售计划的权力。不错，在这一事件中，没有人犯过错误。公司高层对待法国现场销售经理的方式，与传统上人们对待中层管理人员的方式一样，只是把他视为执行命令的人。但在知识型组织里，直线管理人员也必须参与决策并理解其意义。他必须拥有与其责任对等的权力——而且并不是知识的权力，而是指挥的权力。即使在某一领域里，不能够赋予其完成工作和领导员工所必需的指挥权，也必须清楚地指出（尤其是使他清楚）这种指挥权到底在谁手里（关于这一点对组织结构的启示，请参见第45章中有关“任务小组”和“职能”组织的讨论）。

高层管理在知识型组织中的作用

在知识型组织里，高级管理阶层再也不能认为“作业人员”只是按照吩咐行事。它必须承认这一事实：中层人员在做出真正的决策。相应地，作业阶层也必须认识到：再也不能同高层管理隔绝开来完成自己的工作了。换句话说，作业阶层必须了解高层管理的决策。在知识型组织里，中层管理人员实际上必须承担起“教育”高层管理的责任（即向他们传授知识）。高层管理人员必须了解知识型组织试图做什么，弄清楚知识型组织有能力做什么，识别出知识型组织的主要机会、主要需求和主要挑战是什么。最后，中层管理人员也必须坚持要求高层管理就业务是什么和应该是什么做出决定，就企业的目标、战略和优先次序做出决定。否则，中层人员无法做好自己的工作。

高层管理人员必须了解并进而理解知识型组织，必须同它建立起沟通关系。传统的美国假设——由于高层管理人员是从中层管理人员中提拔上来的，所以他们很理解中层管理人员的职务——这种假设已经不再有效了。即使是从中层管理提拔到高层管理岗位上的人，也只能了解知识型组织中一小

部分的职能工作。中级管理阶层中某些极为重要的领域，不能再为高层管理职位培养和考验人选了。

事实上，在这些领域中，有些很能干的人甚至不想晋升到高级管理阶层，而宁愿从事自己的专业工作。电子计算机专家一般就愿意从事自己的专业，从事信息工作和信息技术工作。同样，无论是从事物理和技术研究工作的人，还是从事人文或经济研究工作的人，多数也都宁愿继续从事研究工作。

传统的欧洲方式所依据的假设也已经不再有效。在知识型组织里，再也不能够把中层管理人员看成只是从事例行工作的人、只是执行高层管理的决定和命令的人，也不应该再用一种恩赐的态度来对待他们了。相应地，如果高层管理当局想要使自己的工作更有效，就必须同知识型组织（强调其中的中层管理人员）建立起协作关系和双向沟通关系。

对于高层管理人员来说，知识型组织中最重要的“公众”（而且也是最需要建立起联系的）是有高度专业化知识的年轻员工，他们迫切需要“教父”的指导、帮助和关怀（请参见第 20 章）。他们对高级管理阶层的意图了解得最少，最不能从整体的角度来看待企业，最不能把自己的注意力集中在公司的目标和绩效上。但是，由于他们所具有的知识，他们却在职业生涯的早期就可能对企业产生重要影响。不论企业的规模和复杂程度如何，高层管理人员都必须处理好同这些年轻的专业知识工作者之间的关系。

在高级管理阶层中，每个成员不妨在一年中抽出几次时间，同一批年轻的知识工作者坐在一起，并对他们说：“我没有什么事先规定的话题，没有什么要告诉你们的。我是来听你们讲的，由你们来告诉我在你们的工作中有哪些需要我们高层管理人员了解的东西，告诉我你们觉得怎样才能提高工作效率。由你们来告诉我你们认为本公司的机会和问题在哪里，我们高层管理人员所做的工作有哪些对你们的工作有所帮助，又有哪些妨碍了你们的工作。我所坚持的只有一点：做好你们本身的工作，并认真地承担起提供信息和传授知识的责任。”

总而言之，在知识型组织里，高层管理当局的一项职责是动员、组织、安排和指导知识工作。换句话说，再也不能把知识工作者，即目前组织中的管理人员和专业人员，当做下属来对待了。他们在级别、工资、权力方面属于中级管理阶层，但他们是资历较浅者和同事，而不是下属。

归根到底，“管理”就意味着用思想来代替体力、用知识来代替惯例和迷信、用合作来代替暴力。同时，管理也意味着用责任来代替等级的服从、用取得杰出绩效的权威来代替职权。所以，知识型组织就是管理理论、管理思想和管理期望所长期追求的，而目前已经成为一种事实。自从第二次世界大战以来，管理人员的大量增加已经使得中层管理人员转化成为专业的知识工作阶层，即专门把知识付诸实践并依据知识来做出决策的人，他们对于整个企业的绩效潜能、成果和未来的发展方向都有着重要影响。使这些中层的知识工作者的工作真正有效并取得成就的任务，目前才刚刚开始执行。这正是对管理者进行管理的一项中心任务。

绩效精神

使平凡人从事不平凡的工作——检验的标准是绩效而不是好感——重点放在长处上——实践而不是说教——但求无过的危险——“绩效”的含义——对不良绩效表现者应该怎么办——道德决策——重点放在机会上——“人员”决策：组织的控制手段——正直是试金石

组织的目标在于使平凡的人有能力从事不平凡的工作。

任何组织都不能依靠天才。天才总是稀缺的，依靠天才是靠不住的。对组织的考验，就是要使平凡的人取得更杰出的绩效——比他们看起来所能够取得的绩效更杰出，要使其成员的长处都发挥出来，并利用每个成员的长处来帮助所有成员取得杰出绩效。同时，组织的任务还在于使其成员的缺点互相“中和”。一句话，对组织的考验，就是其绩效精神——取得杰出绩效的精神。

绩效精神要求每个人都能充分发挥自己的长处，重点必须放在一个人的长处上——放在他擅长做什么而不是他不能做什么上。

组织中的“士气”，并不意味着“人们在一起相处得很好，即和睦相处”，检验的标准应该是绩效，而不是互相迁就。如果人际关系不是以“在工作中取得杰出绩效而感到满足”为依据，那么实际上就是不良的人际关系，并会导致萎靡的精神。组织弱点的最大暴露，就是其中杰出人物的长处和能力成为对团体的一种威胁，而其绩效则成为困难、挫折和其他人失望的根源。

在一个由人构成的组织里，绩效精神意味着它产出的“能量”要大于所

投入的全部努力。这意味着“能量的创造”。不过，这不是用机械手段来实现的。从理论上来讲，机械装置的最佳状态只能保存“能量”，而不是创造“能量”。只有在精神领域中，才能使产出大于投入。

士气并不意味着“说教”。如果说精神有什么意义的话，那就是一种行动准则。它绝不能是教训、说教或良好的愿望，必须是实践，具体来讲，那就是：

1. 组织的重点必须放在绩效上。对团体和对每个人来说，组织精神的第一个要求就是较高的绩效标准。

但绩效并不意味着“每次都能获得成功”，而是一种“平均成功率”，其中允许有，而且必须允许有错误，甚至失败。绩效所不能允许的，是自满与低标准。

2. 组织的重点必须放在机会上，而不是放在问题上。

3. 对人员产生影响的各项决策：人员的职位安排和工资报酬、晋升、降职和离职，都必须能够表明组织的价值观念和信念。它们是组织的真正控制手段。

4. 最后，在各项人员决策中，管理当局必须表明：正直（诚实）是管理人员必须具备的唯一的绝对条件。这项品质是管理人员必须具备的，而且不能期望在以后可以获得。同时，管理当局也应该表明，对自己也同样会提出这种要求。

但求无过的危险

每一个组织都经常会受到“但求无过”的诱惑。对健康组织的第一项要求，就是对绩效提出高的标准。事实上，之所以要求推行目标管理和把重点放在任务的客观要求上，就是必须使管理人员为他们自己确定较高的绩效标准。

这就要求正确地理解绩效。绩效并不是每一枪都打中靶心——那是马戏团里只能持续几分钟的一种表演。绩效是一种能够持续地在各种不同的工作安排中、在很长的时间里取得成就的能力。在绩效的记录中，必须包括错误和失败。它必须既能表明一个人的长处，又能表明其缺陷。而且，正如存在着各种不同的人一样，绩效也有着不同的类型。有的人通常能干得较好，很

少降到一定的水准以下，但却很少有突出的优异表现。另外一些人则在正常情况下表现一般，而在发生危机或遇到重大挑战时，却能像个“明星”似的取得杰出绩效。这两种人都有“绩效”，都应该予以肯定，但他们的绩效却显得极不相同。

但是，还有一种人，他从来没犯过错误，也从来没有过失，他要做的从未失败过。这种人绝不可以信任，他或者是一个弄虚作假者，或者只做稳妥可靠的琐事。

如果管理当局不把绩效看成是一种平均成功率，那它就是错误地把“迁就”当成了绩效，把没有短处看成了长处。这种管理当局会使组织失望并败坏士气。一个人犯的错误越多，就越有好处——因为他尝试做的新事情也就越多。

如果一个人绩效一直不好或表现平常，那么出于对他负责的态度，就应该调换他的工作。一个不能胜任其职务的人，常常会感到烦恼、困惑和焦躁。把一个人安排在他不能胜任的职位上，对他并没有好处。如果不正视一个人不能胜任其工作，那就是怯懦，而不是同情。

出于对下级负责的角度考虑问题，一个人也必须有所成就。下级有权要求能干的、有献身精神的、有成就的人来从事领导工作。下级有权要求上级有所成就。否则，他们自己也不能取得杰出绩效。

最后，出于对企业中所有其他人负责的态度，一个人也必须有所成就。如果某个管理人员或专业人员绩效不佳或没有任何绩效，那么整个组织都要因此遭受损害。相应地，如果一个人取得了卓越绩效，那么整个组织都会受益。

初看起来，日本人似乎违背了这一规则。这是因为：在日本的组织中，如果说有人由于绩效不佳而被解雇，那也是极少数的。事实上，日本的组织也像西方的任何组织那样，有着很高的要求，而且甚至竞争更为激烈。绩效不佳或平庸的人并不解雇，但很快就会让他靠边站了，给他安排一个实际上“无关痛痒的工作”。他本人和组织都知道这一点。而且，虽然每个人都按照年资而增加工资和提高职衔，但到了45岁左右的时候就要算总账了。有极少数的人被提升为公司董事，即进入高级管理阶层，而其他的许多人则将在10年后从区段经理或部门主任的位置上退下来（退休）。

如果某个人在某一工作岗位上未能取得好的绩效，那么它所能表明的只

有一件事情，那就是管理当局对他的工作安排不当。无论管理人员如何认真地进行人事安排，也都难于避免这种错误。如果某个人在以前的工作岗位上取得了很好的绩效，而在新的工作岗位上却未能取得任何绩效，首先能够证明的就是不应该把他安排在这个工作岗位上。

在这种情况下，“失败”可能只意味着第一流的专业人员被错误地安排从事管理工作。这也可能意味着一位擅长从事当前作业的人员被错误地安排充当创新者或企业家。或者，与此相反，一位擅长从事新的不同工作的人被错误地安排去管理一项持续进行的、相当成熟的、高度程序化的作业。

如果一个人以前有很好的绩效表现而现在却未能有所成就，那就标志着要对这个人和这项职务进行认真的分析。而且，有时问题可能并不在于人，而在于职务本身（请参见第 32 章中有关“寡妇制造者”职务的讨论）。

第二次世界大战期间，美国陆军参谋长乔治·马歇尔是一位要求严格而不让步的上司。他不能容忍马马虎虎，更不能容忍失败。他经常说：“我对士兵们和他们的父母负有责任，对国家负有责任，必须立即把不能够满足高绩效标准的指挥官调开。”但他也经常说：“把某个人安排在不恰当的职位上是我的错误。因此，仔细考虑他应该安排在哪里更合适是我的职责。”在第二次世界大战期间，美国军队中涌现出了许多非常成功的指挥官，在他们的军事生涯中，都曾经被马歇尔从其早期的工作岗位上调开过。但马歇尔接着就仔细思考他自己所做的错误安排，并努力为这个人重新安排工作。这可以在很大程度上解释以下现象：在参加第二次世界大战的时候，美国陆军中还没有一个未来的将军坐在高级领导岗位上，但却在短短几年之内就培养出一批杰出的军事领袖。

道德决策

最难办，但又最重要的情况是：有些为公司提供长期服务的忠诚人员，已经不能再做出贡献了。

例如，有一位在公司初创时就任会计员的人，随着公司的成长而提升。到 50 岁时，他升到了一家大型公司财务总监的职位，而这完全是他不能胜任的。人还是那个人，但有关职务的要求已经不同了。他一直忠诚服务。既然人家忠诚地服务了，就应该受到忠诚地对待。但尽管如此，他还是不应该

留在财务总监的职位上，这不仅是由于他缺乏取得杰出绩效的能力并会因此损害公司，而且由于他的“不称职”会影响整个管理群体的士气和信誉。

幸运的是这种情况并不太多，但这种情况却是对组织道德的一种挑战。如果让这个人继续留在当前的职位上，那就是背叛了企业及其全体人员。但如果解雇一个忠诚服务了30年的员工，那就是失去信誉。如果说“我们早在25年以前就该注意这一问题”，这句话当然是对的，但却于事无补。

在这种情况下，应该客观地做出决定，即从公司的利益出发，必须把这个员工从其职位上调开。但是，这一决策又是一个涉及人的决策，因此一定要有极大的体谅、真正的同情并承担起责任。亨利·福特二世之所以能够在第二次世界大战以后使垂死的福特汽车公司复兴，在很大程度上就是由于他理解到这些“道德”问题的极端重要性。

那时，在某个关键部门中有九个管理人员，但没有一个人能够胜任改组后的新职务。于是，他们都没有被安排在这些新职务上，但被另行安排在其他地方，去担任他们能够胜任的技术工作和专业工作。要解雇他们，是很容易的一件事情。他们缺乏担任管理人员的能力，这一点是大家公认的。但是，他们在公司的困难时期一直忠诚地工作，所以不能轻易解雇他们。亨利·福特二世坚持这样一条原则：一个人如果不能取得杰出绩效，就不能留在当前的职位上。但他同时又确定了另外一条原则：不应该由于过去制度的错误而惩罚任何人。福特公司能够很快复兴，在很大程度上就是由于严格遵守了这条原则（在这九个人中，有七个人在其新职务上的确取得了杰出绩效——其中一个人的绩效还特别突出，后来被提升到比他最初担任的职务更高的岗位上。另外两个人则未能取得任何成就，其中年老的一个领取养老金退休了，年轻的一个则被解雇了）。

在处理这种道德问题时，一个常见的借口是：“我们不能调走他，他在这里干了那么久，我们不能解雇他。”这是一种很坏的逻辑，而且是一种软弱的托词，它对管理人员的绩效、精神以及他们对公司的尊重都会造成损害。

但是，如果解雇了这样一个人，那也同样不是好事。它违背了公正和合理的组织观念，会动摇人们对管理阶层的正直性的信心。“瞧！要不是老天爷保佑，就该轮到我了。”这就是每一个人都会说的——如果公司把一个不称职的人继续留在重要的职位上，他也许是第一个站起来进行批评的人。

因此，对组织精神给予关注的管理当局，会极为严肃地处理这些问题。一般说来，这些问题不太普遍，至少不应该太普遍。但它们对组织精神所产生的影响却超过了其数量。处理这些问题的方式，将向组织表明管理当局是否严肃地对待自己、自己的职务和其他人。

重点放在机会上

如果组织一贯地把重点放在机会上，而不是放在问题上，那么往往就会形成强烈的绩效精神。如果组织把精力放在能出成果的地方——即放在机会上，那么组织中就会有兴奋感、冲动感、挑战感和对成就的满足感。[⊖]

当然，绝不能忽视问题。但是，把重点放在问题上的组织，实际上是一个采取守势的组织，是永远把过去当做黄金时代的组织。这种组织总是认为：要不是事情变得很糟糕，自己会干得更好一些。

因此，一个想要在公司里创造和维持成就精神的管理当局，必须把重点放在机会上，但这同时也要求努力把机会转化为成果。

如果管理当局想要使组织把重点放在机会上，那么他们就会要求每位管理人员和专业人员在目标中也把机会放在主要的位置上。在每位管理人员和专业人员为自己确定绩效和工作计划时，首先就应该对自己提出以下问题：“存在着什么机会，如果实现了，将会对公司和自己所在单位的绩效与成果产生最大的影响？”

“人员”决策：真正的控制

任何想要形成强烈的绩效精神的组织，都必须把“人员”决策，工作安排和工资报酬、晋升、降级和解雇，看成是可供组织利用的真正的“控制手段”。它们远比会计数字和报表、模范行为和榜样要重要得多。这是因为：各项人员决策可以向组织中的每个成员表明“管理当局真正需要、重视和奖励的是什么”。

如果一家公司只在口头上说教“我们期望第一线的主管注意人际关系”，

⊖ 关于把重点放在机会上，请参见作者的著作《成果管理》。

而每次提升的都是把报表填写得很整洁并及时上交的管理者，那么这家公司在人际关系方面就不可能有什么收获。即使最迟钝的工长也会很快了解到：公司真正需要的是整洁的报表。

事实上，组织常常对人员管理决策做出过度的反应。在高层管理当局看来，某些事情只是为了排除障碍或解决政治僵局的无关大局的妥协办法，但组织中的其他成员却可能将其看做是一种明显的标志：管理当局口头上宣扬的是一套，而实际上需要的是另外一套。

人事安排和晋升是最关键的人员决策。为此，第一项要求就是必须经过深思熟虑的思考，并制定出明确的政策和程序，以便符合更高的公正和平等的标准。这些决策绝不应该以个人看法和个人潜力为基础，而必须以与明确的目标形成对照的实际绩效记录为依据。

但是，最好的人事安排和晋升程序本身并不能保证这些关键决策能够建立和强化组织精神，而不是对组织精神造成破坏。为此，高级管理阶层必须把自己也纳入到这种晋升流程之中。尤其重要的是，它要保证自己参与有关晋升的关键决策。事实上，这些决策可以向组织中的人员表明：管理当局真正重视和信奉的是什么，同时也决定着——常常是不可改变的——未来的高级管理阶层。

所有的高层管理者都积极参与有关晋升到高级管理阶层或下一级职务的决策，如晋升为主要部门的总经理或制造与销售等重要职能部门的主管。但是，高级管理阶层（特别是在大型企业里）往往很少对更低一级职务的晋升感兴趣，如市场研究部门主任、工厂厂长、药理实验室主任或某个事业部的营销经理。他们常常授权由各职能部门或事业部的高层人物来进行诸如此类的决策。然而，对于组织而言，这些中上层的管理职务才是真正的管理当局。以下各层的管理者——特别是年轻的管理人员和专业人员——都十分清楚：他们的事业前途取决于这些中上层人员，而不是取决于大老板。而且，实际上正是有关把谁安置在中上层职位的决策，将决定几年以后谁将进入高级管理阶层。

尤其重要的是，这些晋升决策也具有很大的象征意义。对整个组织的人来说，它们都是一种“明显可见的”信号：“这就是公司所需要的、所奖励的和所尊重的。”因此，古老而有经验的组织，如军队和天主教会，都把他们的注意力放在中上层管理人员的晋升上——在军队中是提升到校级，而在

天主教会中则是提升到助理主教。

明智的高层管理当局应该向这些例子学习。如果晋升的职位是该组织的管理阶层的职位，那么高层管理当局积极参与这种晋升决策是完全值得的。

正直是试金石

管理当局的诚挚和严肃的最后一项证明，就是它坚决强调正直的性格。首先，这必须在管理当局的人员决策中表现出来。这是因为：正是通过性格，领导才得以实现。树立榜样和人们所模仿的，也是性格。同时，性格也不是可以学到的。如果一个人在担任管理职务时没有那种性格，他就永远不会有那种性格。性格是不可能造假的。同某个人一起工作的人，特别是他的下级，只要几个星期就可以知道这个人是否正直。他们可以原谅这个人的许多缺点，如缺乏能力、缺乏知识、个性不定或态度不好等，但他们不会原谅他的“不正直”，他们也不会原谅更高的领导选择这样不正直的人。

很难给正直下一个定义，但要表明“不正直的人不适合担任管理职位”却并非难事。一个人如果老是看到别人的缺点，却从不看其优点，就绝不能委任他从事管理工作。一个人如果老是看到别人不能做什么，却从来没有看到别人能够做什么，那么他就会对组织精神造成破坏。当然，管理人员应该清楚地了解其下属的不足，但他应该把这些不足看成是对下属能够做什么的一种约束，是促使下属做得更好的一种挑战。他应该是个现实主义者，而老是看别人缺点的人是最不现实的。

当然，绝不应该委任那种对人不对事的人，即总询问“谁是对的”，而不问“什么是正确的”。把人格置于工作要求之上，会造成腐蚀和破坏。如果询问“谁对谁错”，就会促使下属但求无过，甚至玩弄权术。尤其严重的是，它会促使下属在发现错误后予以掩盖，而不是立即采取措施予以改正。

管理当局绝不应该委任那种重才不重德的人，这是不成熟的一种表现——而且常常是无法挽救的。对那种害怕下属能干的人，绝不应该予以提拔，这是软弱。对一个不对自己的工作提出高标准的人，绝不应该委以管理职责，因为那会使人们轻视工作和管理当局的能力。

一个人可能所知不多、成就不大、缺乏判断或能力不强，但是如果让他来担任管理职务却不一定会造成太大的损失。但是，如果他缺乏正直的性

格，那么无论他多么有知识、有才华、有成就，也都会造成重大损失，因为他会伤害企业中最宝贵的资源——人，会破坏组织精神，并对工作绩效产生不利影响。

对企业的首脑来讲，更是如此。组织精神是从顶层创造出来的。如果组织精神是伟大的，那一定是由于组织的高层管理者的精神是伟大的。如果它腐化了，那是由于高级管理阶层腐化了。正如俗话所讲的，“树从顶层开始枯死”。如果高层管理者不希望把某个人的性格作为其下属的典范，那就不应该让他担任高级管理职务。

本章所讲的都是“实践”，而不是“领导”。我是有意这样做的。领导是没有什么东西可以代替的，但管理当局却无法创造出领导者，而只能创造出一些条件使潜在的领导品质转化为现实或使之无法实现。为了创造出企业富有效率和精诚团结所需要的精神，依赖于领导的供应是靠不住的。

然而，实践虽然看来很平常，但无论个人的才能、个性或态度如何，都是可以做到的。实践无须天才，只要付之应用就可以了。它们是要做的事，而不是谈论的事。

只有经过很漫长的过程，正确的实践才能使管理群体中的领导潜能显示出来、为人所认可并加以运用。同时，它们也应该为正确的领导打下基础。领导并不是一种个人魅力，那只是一种蛊惑人心的讲法。它也不是“交朋友和影响别人”，那是奉承人。就其实质而言，领导就是把一个人的视野提到更高的水平，把一个人的绩效提到更高的标准，使一个人的个性超越他平常的限制条件。而要为这样一种领导打下基础，最好的办法就是培养出一种管理精神。这种管理精神，要能在组织的日常实践中确立严格的行为和责任准则、较高的绩效标准和对别人及其工作的尊重。



第六部分

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

管理技能

管理是一项具体的工作，因而要求具体的技能，主要包括：

- 做出有效的决策；
- 在组织内部和外部进行沟通；
- 正确运用控制与衡量；
- 正确运用分析工具，即管理科学。

没有一个管理人员能够掌握所有这些技能。但是，每一个管理人员都必须了解这些技能是什么、它们可以用来做什么以及它们对自己提出了什么要求。每一个管理人员都应该掌握最基本的管理技能。

第 37 章
Management: Tasks, Responsibilities, Practices

有效决策[⊖]

日本的方式——实质——从事实出发还是从看法出发——适用的衡量标准是什么？——必须有不同意见和可供选择的方案——“自以为是”的陷阱——必须做出决策吗？——谁必须从事这项工作？——正确的与错误的妥协——反馈——决策是有效的行动

除了做出决策以外，经理人员还要做许多其他事情。但是，做出决策的，却只有经理人员。因此，第一项管理技能就是做出有效的决策。

有无数的书籍描述了各种决策技术，而且为决策过程开发出许多复杂的逻辑工具和数学工具，但却很少有人涉及基本的决策过程本身。什么是一项“决策”？决策的重要要素是什么？

已经制定出一套系统的、标准化的决策方法的，只有日本人。他们的决策是高度有效的，但他们的方法却违反了有关决策的论著中所描述的全部规则。事实上，如果按照那些书本的说法，日本人根本不能做出任何决策，更谈不上做出有效决策了。因此，看一看日本人的决策方式以便找出决策过程包括哪些要素，可能很有意义。

日本人怎样做出决策

如果说所有研究日本的权威人士就什么达成了共识的话，那就是他们都

⊖ 本章的大部分内容都节选自作者以前的著作《卓有成效的管理者》。

认为：日本的各种机构（不论是工商企业还是政府机构）都通过一致的方式做出决策。他们说，日本人在整个组织中对一项拟议中的决策进行讨论，直到全体一致同意为止，才做出最终决策。

每一位有经验的西方管理人员都会耸耸肩膀说，这种方法无论在日本多么有效，在我们这儿却行不通。这种方法只能导致无法做出决策或进行政治空谈，或至多提出一些既不触犯什么人，也不解决什么问题的无关痛痒的折中方案。如果需要例证的话，美国就可以提供。其中，林登·约翰逊总统试图获得“一致性意见”，就是一个例子。

但是，在日本历史上和目前的管理行为中，有一个突出的特点，就是有可能做出180度的转变——能够做出积极的、非常有争议的决策。我下面就举例来说明这一点：

在16世纪时，没有哪个国家比日本更愿接受基督教了。的确，当时葡萄牙传教士觉得日本将成为欧洲以外第一个基督教国家，那绝不是一种毫无根据的空想。但是，同样是日本，却在17世纪初期做了180度的大转弯。在几年之内，它完全镇压了国内的基督教，并使自己排除一切外来影响，事实上是断绝同外部世界的一切往来，长达250年之久。然后，在1867年的明治维新时期，日本又来了个180度的大转弯，向西方开放，这是其他非欧洲国家都做不到的。

直到20世纪50年代中期，日本最大的人造纤维公司——东洋公司(Toyo Rayon)还只生产一种人造丝产品。后来，它决定转而生产合成纤维。但它不像所有的西方公司在这种情况下所做的——逐步取消人造丝产品，而是一下子全部停止生产人造丝。而当时，按照日本的雇佣制度，它不能解雇任何一个员工，但它还是那么做了（一下子全部停产）。

一直到1966年，当我同日本通商产业省的官员讨论时，他们坚决反对任何日本公司成为多国公司，反对日本公司在国外制造业中进行投资。但三年以后，同样是通商产业省的这些官员，同样在保守的政府中工作，却完全转变为推动日本制造业在国外进行投资。

就日本人同西方人之间存在的这种明显的矛盾而言，关键在于两者讲到“进行决策”时所指的并不是同一事物。在西方，所有的注意都放在问题的答案上。事实上，我们有关决策的论著都是试图制定出一种提供答案的系统方法。但对于日本人来说，决策的重要因素却在于界定问题。重要而关键的

一步，在于决定是不是必须做出一种决策以及这是关于什么的决策。日本人要取得一致性意见的，也正是这一步。事实上，对于日本人来说，这一步才是决策的实质。至于问题的答案，则是随着问题的确定而产生的（而西方人则认为问题的答案才是决策）。

在做出决策以前的整个过程中，没有提到可能得出什么样的答案。之所以这样，是为了避免迫使人们做出抉择应该赞成哪一方。当人们做出抉择以后，做出某种决策就意味着一方的胜利和另一方的失败。由于不用做出抉择，所以在整个过程中都可以把注意力集中在探求这项决策到底是关于什么事情的，而不是关注应该是怎样的决策。结果是大家取得共同的意见：有必要（或没有必要）改变某种行为。

当然，所有这些都需要很长的时间。在这整个过程中，同日本人打交道的西方人可能会感到十分困惑。他不理解事情的进展如何，他感到对方是在搪塞欺骗自己。

下面就来看一个具体的例子。如果美国人同日本人进行一项谈判，如一项有关特许权的谈判。令美国的企业管理者难以理解的是：为什么日本人每隔几个月就派一批人来，进行西方人认为的“谈判”，而且似乎他们从来没有听到过这个题目似的。一个代表团做了大量笔记以后回去了，但六个星期以后又来了另外一批该公司中不同领域的人，他们又好像从来没有听到过这个题目似的，做了大量笔记就回去了。

事实上，这表明日本人很严肃地看待这一问题，虽然我的西方朋友很少有人相信这一点。他们试图使所有与最后协定的执行有关的人员都参加这个“协商一致”的过程，并得出这项特许权的确是必需的这一结论。只有在所有同这项协定的执行有关的人员都得出有必要做出决策的结论后，才真正开始进行决策。只有到那个时候，谈判才真正开始，而日本人到那时一般都动作很快。

有一个关于决策过程的完整记载，虽然所讲的并不是一个企业的决策。这份记载是有关日本人在1941年投入到反对美国的战争之中的决策。[1]

---

[1] 请参见《日本的战争决策，1941年政策会议记录》，（*Japan's Decision for War, Records of the 1941 Policy Conferences*），由池信高翻译和编辑（Stanford University Press，1967）。

当日本人达到我们称之为决策的阶段时，日本人会说他们已经进入了行动阶段。现在，高级管理阶层把决策交给日本人所说的“有关人士”。哪些人属于“有关人士”，是由高级管理阶层决定的。他们在做出这一决策的时候，取决于讨论之中的问题的具体答案。这是因为：在导致一致意见的讨论过程中，已经清楚地表明某些人或某个集团对这一问题会采取什么样的基本方法。高级管理阶层把这一问题委托给这个集团或那个集团，事实上就是在选择答案，但那个答案现在已经不会使任何人感到惊异了。

日本人把制定决策的事委托给有关人士去办的情况，与美国政治生活中把某项法案委托给国会某个委员会或附属委员会去办的并行决策是同样重要的。美国的这种情况，使外国观察美国政府的人感到困惑不解。在任何一本关于美国政府和政策的论著中，都没有提到过这一点。但是，每一个美国政治家都知道：这是极为重要的一个步骤，它将决定这项法案是否能够通过并成为法律以及将会采取什么形式。对于每一个委员会而言（如农业委员会或财政金融委员会等），它都有着尽人皆知的观点，都有着愿意倾听的“委托人”，有着自己的爱好、禁忌和崇拜对象。

这一过程有些什么优点呢？我们能够从中学到些什么呢？

首先，它能够做出非常有效的决策。在做出一项决策时，虽然日本人比西方人要花费多得多的时间，但在做出决策以后，却比我们（指美国人）做得要好得多。我们西方人在做出决策以后，往往要花费很长时间去“推销”这项决策，以便使人们去实施它。常常会出现这样一种情形：这项决策或者遭到组织的抵制，或者更糟糕的，花费了很长一段时间才使决策真正有效并在组织中得到实施，但到那个时候决策可能已经变得过时了，甚至变成完全错误的决策了。

相反，日本人根本无须花费什么时间去推销一项决策，每个人都已经知道并认可这一决策了。而且，这一过程也使他们了解到：在组织中有哪些人或部门会欢迎这一问题的某种答案，以及哪些人或部门会反对这种答案。因此，他们往往有足够的时间来说服持有不同意见的人，或者做些小的让步以便获得他们的支持但又不影响决策的完整性。

每一位同日本人做过生意的西方人都知道，日本人在谈判阶段动作很慢，无穷的拖延，对同样一些问题不断地进行讨论。但接着就是快速的行动，有时甚至使得西方人措手不及。

在签订一项许可协定以前，可能需要花费三年的时间。在此期间，并不对具体的条款、日本人准备制造的产品以及他们需要什么样的知识和帮助进行讨论。但在过了三年以后，日本人却准备在四星期以内投入生产，并要求西方伙伴提供有关的信息和人员，而这些都是西方人完全没有准备好的。现在是日本人在抱怨了，而且十分厉害地抱怨："西方人无穷地拖延和延误。"正像我们不了解他们一样，他们也不了解我们做出决策和采取行动的方式。

日本人的决策过程把注意力放在对问题的理解上，所要求的最终成果是人的行动和行为。这可以确保能够考虑所有可供选择的方案，并使管理当局集中注意其中的实质问题。在管理当局没有做出最后决策以前，不允许任何人做出承诺。日本人可能就某一问题给出错误的答案（如 1941 年做出同美国交战的决策），但他们很少就错误的问题给出正确的答案。而所有的决策者都知道，后者才是最危险的，是无可挽救的错误决策。

尤其重要的是，日本人的制度迫使他们能够做出重大决策。显然，用他们的办法来处理小事情就过于麻烦了，它需要很多人花费很长的时间。如果不是用于真正重要的事情，那就是一种浪费。这使得他们只用于处理真正涉及政策和行为变革方面的事情。正是由于这个原因，小的决策，即使显然是必要的，在日本根本就不去做。

对我们来说，很容易做出小的决策——那些无关紧要的事情的决策。任何一个了解西方企业、政府机构或教育机构的人都知道：它们的管理人员一般都做出了太多的小决策。但在一个组织中，再没有什么比许多"小决策"能够导致更多麻烦了。无论是有关把冷水机从大厅一端移动到另一端的决策，还是有关逐渐淘汰老业务的决策，在感情上往往没有什么差异。一项决策总要花费那么多时间并产生那么多激烈争论。

我再举一个例子来对比一下日本和西方的决策方法：我曾经观察过一家日本公司如何处理一家著名的美国公司（日本公司曾与该公司有过多年的业务往来）提出的创办合资企业的建议。在开始的时候，这些东方人甚至没有讨论有关合资企业的问题，而是开始讨论这样的问题："我们必须改变我们的基本业务方向吗?"结果，他们得出了一致意见，觉得有必要做出改变。于是，管理当局决定放弃一些原有的业务并开发一些新技术和开辟一些新市场，而该项合资企业就是新战略中的一项要素。在没有确定这的确是有关业务方向的决策，而且必须做出这样一项决策以前，他们甚至一次也没有讨论

过合资企业是否可行或他们准备提出什么条件等问题。

西方正在向日本的方向发展，至少许多任务小组、长期规划和战略等方法都试图朝这一方向发展。但是，在这些方法中，我们并没有像日本人的决策程序那样，把事先推销决策包括在内。这在很大程度上说明了为什么那么多任务小组和规划人员的精美报告都只停留在计划阶段。

美国的经理人员希望任务小组和长期规划小组能够提出建议，即对某一方案承担义务。由小组确定一种答案并进行归档。但对日本人来说，最重要的步骤是了解可能采取的各种方案。他们也同我们一样坚持自己的意见，但他们却对自己有着这样一种要求：在没有充分确定问题和运用协商一致流程提出各种可供选择的方案以前，不要为某一建议承担任何责任。结果，他们远不像我们这样受到某种事先想好的答案的束缚。

日本人决策方法的实质是什么呢？首先，他们把注意力放在确定是关于什么事情的决策上，而不是把注意力放在提供答案上。他们注意的中心是界定问题。

其次，日本人把各种不同的看法都提出来。在达到协商一致以前，他们并不对答案进行讨论，而是探讨各种不同的看法和方法。

最后，注意力的中心放在各种可供选择的方案上，而不是放在“正确的答案”上。他们的决策过程进一步表明：应该在哪一阶层以及由什么人来做出某项决策。最后，这种方法进一步排除了推销决策的必要性。在决策过程之中，就已经包含了有效的执行决策。

日本人的这种特殊制度的确是独具一格。如果没有日本人独一无二的社会组织和机构，是无法采用的。但是，日本人在其决策过程中所采用的各项原则，却是可以普遍应用的。这些原则是有效决策的实质。

从事实出发还是从看法出发

一项决策就是一项判断，是在不同备选方案之间进行抉择。但它很少是在正确和错误之间进行抉择，而主要是在“几乎正确”和“可能错误”之间进行抉择，但更多的是在两种很难说哪种更正确的行动方案之间抉择。

绝大多数描述决策的论著都指出：“第一步是搜集资料。”但是，凡做有效决策的管理人员都知道，人们并不是从事实开始，而是从看法开始的。看

法当然只不过是些未经检验的假设，因此，除非经过现实的检验，这些看法是没有任何价值的。为了确定事实是怎样的，先要决定相关的准则，特别是恰当的衡量标准。而这才是有效决策的关键，常常是最容易引起争论的地方。

但是，有效决策也并不像许多有关决策的检验所宣称的：在“对事实取得一致看法”的基础上做出。做出正确决策所依据的理解，源于各种不同看法的交锋和冲突，源于对互相竞争的各种可供选择的方案的认真思考和抉择。

要首先掌握事实是不可能的。一个人在确定判断相关性的标准以前，是不可能掌握事实的。事件本身并不是事实。

只有从看法开始，决策者才能发现决策是关于什么事情的。当然，人们所提供的答案是各不相同的。但是，绝大多数看法上的分歧都反映了一种基本的分歧（而且常常是隐含的）决策实际上是有关什么事情的分歧。它们反映了在要解决的问题是什么方面所存在的分歧。因此，有效决策的第一步是识别各种可能的问题。

与此相反，如果给出的答案是正确的，但所提出的问题却是错误的，那么这种情况的无效性和所造成的破坏性，可能是无与伦比的。

有效的决策者知道：不管怎样，他都应该从看法开始。他只能在以下两者之间进行选择，即或是把看法用做决策过程中的一个生产性因素，或是以虚假的客观性来欺骗自己。人们并不从搜集事实开始，而是从看法开始。从看法开始并没有什么不对的地方。人们在某一领域中有了经验，就会形成他们自己的看法。如果一个人在某一领域中经历了相当长的时间而没有形成自己的看法，那么他必然是既没有观察又懒于思考。

不可避免地，人们肯定是从某种看法开始的，要求他们从搜集事实开始，根本是不可取的。他们会像每一个人通常做的那样，寻找那些符合自己已经得出的结论的事实，而每一个人都能找到他所需要的事实。好的统计学家知道这一点，所以他们不相信所有的数字，不论自己是否了解搜集这些数字的人，他都对这些数字抱怀疑态度。

唯一可靠的方法，唯一能够使我们用现实来检验某种看法的方法，是以明确承认自己事先已经形成了某种看法为依据，而且这是应该采取的一种方法。这样，人人都能够看出我们是从未经检验的假设出发的——在决策之

中，与在科学之中类似，这是唯一的出发点。我们知道怎样来处理假设。人们并不就假设展开争论，而是进行检验。然后，人们可以发现哪一种假设是经得起检验的，因而值得加以认真考虑，也可以发现哪一种假设是一经检验就被推翻的。

因此，有效的决策者鼓励人们提出各种看法。不过，他也坚持要求提出这些看法的人仔细考虑一下“检验”，即用现实来检验看法，会产生怎样的结果。因此，有效的决策者往往会提出以下问题：“为了检验这项假设是否正确，我们必须了解什么?”“要使这项假设成立，需要存在什么事实?”他使自己和一起工作的人形成这样一种习惯，即仔细考虑并确定必须关注什么、研究什么和检验什么。他坚持要求那些提出看法的人也负责地指出可能发现什么结果以及应该寻找哪些实际资料。

其中，最关键的问题也许是：“对所讨论的问题和所要做出的决策适用的衡量标准是什么?”如果对做出真正有效而正确的决策的方式进行分析，我们就会发现在确定适用的衡量标准方面需要从事大量的工作和进行认真的思考。

必须有不同意见和可供选择的方案

一个人如果不考虑可供选择的各种方案，他的思想就是闭塞的。日本人向来不顾教科书中有关决策的第二个主要论点，并有意地把讨论和不同意见作为取得协商一致的手段。他们之所以这样做，首先就是由于这个原因。

经理人员所必须做出的决策，如果是大家一致鼓掌通过的，通常不会是一项好的决策。只有经过各种互相冲突的意见的交锋、对各种不同观点的争辩、对各种不同判断的抉择，才有可能做出好的决策。

决策的第一条规则是：在没有不同意见之前，不要做出决策。

据说，斯隆曾经在通用汽车公司召开的一次高级管理阶层会议上这样说过：“先生们，我想我们大家对这项决策都一致同意，是吗?”在场的人都点头表示同意。于是斯隆接着说：“那么，我建议推迟到下次会议再对这项决策做进一步讨论，以便我们有时间来提出不同的意见，并对这项决策有关的各个方面有所了解。”

斯隆绝不是一个“直觉型”决策者，他总是强调必须用事实来检验

"看法"，并确实保证不要从结论开始，然后再回头来寻找支持特定结论的事实。不过，他也十分清楚，正确的决策必然要求足够的不同意见存在。

在美国，历史上每一位有效的总统都有自己的一套方法，以便得到做出有效决策所需要的不同意见。我们知道，华盛顿痛恨冲突和争吵并要求其内阁团结、意见一致，但是，为了在重大事件上获得必需的不同看法，他会分别征求汉密尔顿和杰斐逊的看法。

之所以需要有不同的意见，主要有三个理由：首先，异议可以保证决策者不受组织的束缚。每个人都希望从决策者那里有所得，但每个人又都是一个特殊的辩护人——而且往往是十分真诚的——试图使决策者做出有利于自己的决策。无论决策者是美国总统，还是修正一项设计的最年轻的工程师，都面临着同样的情况。

要破除这种特殊辩护和先入为主想法的束缚，唯一的办法就是保证有互相争论的、有依据的、经过深思熟虑的不同意见。

其次，异议本身就为决策提供了备选方案。一项没有备选方案的决策，无论它经过了怎样认真的思考，都只是一种赌徒式的"孤注一掷"。这项决策很可能是错误的——这或者是由于它一开始就是错误的，或者是由于情况的变化而使其不再正确。如果人们在决策过程中仔细考虑了各种备选方案，在原来的决策行不通时，就已经有了经过深思熟虑的、认真研究过的、已得到充分理解的补救方案；如果没有这样的备选方案，当实际情况表明一种决策行不通时，很可能会遭受惨重的失败。

德国军队1914年的舒利芬计划和富兰克林 D. 罗斯福总统1933年原来的经济计划都在它们应该发生作用的时候被事实证明为行不通。

德国军队因此而一蹶不振。它再也没有提出过另外的战略思想，只是不断地从一种构想不佳的补救办法转向另外一种。这是不可避免的，因为德军总参谋部在长达25年的时间里从来就没有考虑过任何代替"舒利芬计划"的方案。它的全部力量都投入于确定这项主计划的各个细节，当事实证明这项计划行不通时，没有其他方案来补救。因此，德国的所有将军所能做的，只能是在不利条件下孤注一掷。

相反，在当选以前，罗斯福就以经济正统派的口号作为整个竞选的基础。但与此同时，他以一批后来成为"智囊团"的人才为基础，制定出了另外一套可供选择的方案——以之前的进步党的建议为基础，目标在于进行

大规模经济和社会改革的激进政策。当银行系统的崩溃清楚地表明实行经济正统派的主张是政治自杀时，罗斯福的替代方案已经就绪。因此，他在政治方面游刃有余。

尤其重要的是，不同意见是激发想象力所必需的。当人们为特定问题寻找一种唯一正确的答案时，可能并不需要想象力。但只有在数学中，这样做才具有价值。管理者要处理的事务有很强的不确定性，对于所有类似的事务，无论是政治的、经济的、社会的还是军事的，人们都需要可以创造出新环境的、富有创造力的方案，而这就意味着需要想象力——新的、不同的领悟和理解方法。

我承认，第一流的想象力并不是随处可见的，但也不像人们普遍认为的那样稀罕。不过，想象力需要挑战和激发，否则将处于潜伏和无用的状态。不同的看法，特别是被迫进行论述、推理、认真思考和提出证据的不同看法，是我们所知的最有效的激发力。

因此，有效的决策者会对各种不同意见进行组织。这样做，可以保证他不至于被表面看来正确而实际上却是虚假的或片面的意见所迷惑，从而使其有各种方案可供选择并做出决策。这样做也可以保证他在决策被证明存在缺陷和无法执行时不致陷于迷茫之中。同时，这种做法，还能够激发他自己和同事的想象力。不同的意见往往会使似乎有理的看法转化为正确的看法，使正确的看法转化为良好的决策。

"自以为是"的陷阱

有效的决策者在做决策时，他的出发点既不是假设某种行动方针是正确的，而其余的方针必然都是错误的，也不是假设"我对、他错"，而是决心弄清人们为什么会意见不一。

有效的经理人员当然知道：在他周围存在着蠢人，也存在着挑拨离间的人。但是，他们并不会认为：凡是对自己看来显而易见的、清楚的事情持有异议的人，就是蠢人或挑拨离间的人。他们知道：除非能够得到证明，否则就必须假定持有不同意见的人是相当聪明和相当公正的。因此，必须形成这样的假定：他之所以得出这样显然错误的结论，是由于他看到了不同的现实情况并考虑不同的问题。因此，有效的决策者总是会提出如下问题："如果

这个人的观点是站得住脚的、合理的和明智的，那么他肯定看到了什么情况呢？”有效的决策者首先求得理解，只有在理解以后，他才思考谁是谁非的问题。[⊖]

当然，无论是否是经理人员，很多人都做不到这一点。绝大多数人都是从以下观点出发的：肯定自己的观察方法是唯一的方法。结果，他们从来都没有理解一项决策，事实上是整个辩论，到底是关于什么事情的。

美国钢铁业的经理人员从来没有询问过以下问题：“为什么每当我们提到‘超额雇佣’时，工会人士就会那样激动？”而工会人士也从来没有问一问自己：“为什么我们本没有什么行动，而管理当局会庸人自扰地提到‘超额雇佣’呢？”相反，双方都拼命想证明对方是错误的。如果每一方都试着去了解对方的观点和理由，双方都能更为强大，而钢铁工业乃至整个美国工业中的劳资关系都会健康得多。

作为一位经理人员，无论他的情绪多么激昂，也无论他如何肯定对方是完全错误的、没有道理的，如果想要做出正确决策，他就必须把别人的反对意见看成是自己仔细考虑各种备选方案的手段。他会把不同看法之间的冲突当做一个工具，可以确保自己对一件重要事情的所有主要方面都进行了认真的思考。

必须做出决策吗

有一个问题是有效的决策者必须提出的：“某项决策真是必须做出的吗？”不采取任何行动，这是无论何时都存在的一个选择。

如果不采取行动情况就有可能恶化，那么人们必须做出决策。这也适用于对机会的处理。如果有一项机会很重要，不立即行动就可能丧失这一机会，那么人们就应该采取行动——做出急剧的改变。

西奥多·韦尔的同事非常同意他的意见，认为公司有变为政府所有的危险。但是，他们主张围绕被接收的各种征兆展开斗争，以便反对被接收——

⊖ 这当然不是什么新的看法，只是玛丽·帕克·福列特（Mary Parker Follett）看法的复述而已，请参阅她的《能动管理》（*Dynamic Administration*）一书，由亨利·麦特卡夫（Henry C. Metcalf）和厄威克（L. Urwick）主编（Harper & Row，1941）。实际上，福列特也不过是发展了柏拉图在有关修辞学的伟大对话中所提出的论点。

同这项或那项立法法案进行斗争，反对某个候选人而支持另外一个候选人等。只有韦尔清楚这实际上是同恶化的情况进行斗争的一种无效方法，即使每一场战斗都赢了，也不能赢得整个战争。他认识到有必要采取根本性的行动，以便开创一种新的局面。只有他清晰地看到：为了有效地防止国有化，私营企业必须实行公众管制。[㊀]

另一方面，也存在一些这样的情况：不必采取任何行动，事情也会正常地发展下去，而这并不是一种过分的乐观。对于“我们不采取行动会怎样”这一问题，答案如果是“事情会正常地发展下去”，那就不要去干预。还存在着这样一些情况：虽然会使人烦恼，但却并不重要，也不会有很大的变化，那也不要去干预。

但是，很少有管理者理解这一点。一位力求在财务危机中降低成本的财务总监很少能够放过一些小问题。其实，这些小问题根本就不会有什么影响。例如，他可能知道：成本主要发生在销售机构和实物分销部门。他会对此展开艰苦的工作，并在控制这些部门的成本方面取得杰出绩效。但是，他可能在一个工厂“不必要”地雇佣了两三个老员工的问题上小题大做（觉得应该解雇他们），而这个工厂除此之外堪称高效而且经营良好，从而损害自己和整个工作的信誉。如果有人认为解雇这几个人不会有太大作用，他会把这种论点斥之为不道德。他会说：“其他人都在做出牺牲，为什么工厂里就可以存在这种缺乏效率的现象呢？”

当公司的财务危机解除以后，大家忘记了他曾解救过该公司，但却记得他冷酷地对待工厂中的两三个老员工——他们这样做，是对的。2000 年以前的罗马法律就曾指出：法官不计较琐事——但许多决策者却仍然不理解这一点。

绝大多数决策都处于这两种极端状态之间。问题不会自行消除，但也不会严重恶化。机会只是使情况得到改进，但并不是真正的变革和创新，不过其影响却相当可观。换句话说，如果我们不采取行动，我们也完全能够生存下去。如果我们采取行动，就有可能使情况有所改善。

在这种情况下，有效的决策者需要对采取行动的努力和风险同不采取行动的风险进行比较。不过，这里并不存在一种正确决策的公式，但指导方针

㊀ 请参见本书第 13 章的内容。

却是极为清楚的，因此在具体情况下做出决策并不困难。这里所说的指导方针是：

- 如果利益大大超过成本和风险，那就要采取行动。
- 或者采取行动，或者不采取行动，但绝不要模棱两可或采取折中办法。

只给病人摘除一半扁桃体或阑尾的外科医师，在使病人感染和休克方面所冒的风险，同摘除掉全部扁桃体或阑尾所冒的风险是一样的。他或是动手术予以全部摘除，或是不动手术，而绝不会只动一半手术。采取一半行动，始终都是错误的。

由谁执行决策

在达到了这一步以后，绝大多数西方的决策者都认为可以做出有效决策了。但是，正如日本的例子所表明的，实际上还缺少一项重要的因素。一项有效决策，就是对采取行动和取得成果的一种承诺。在决策做出以后，如果不得不去“推销”这项决策，那就不会有行动和成果——事实上也就没有决策。在该项决策真正生效之前，至少会存在着很多延误，以至于决策本身可能已经变得过时了。

第一条规则，是确保每一个使决策成为有效决策的人（或可能抵制该项决策的人）认真地参加讨论。这不是“民主”，而是一种“推销术”。

但同样重要的是，从一开始就要把行动的承诺包含在决策之中。事实上，如果没有把执行决策的各项具体步骤转化为某些人的工作和职责，那就不能讲已经有了决策，而只能说是有了良好的愿望。

这是许多政策的困境，企业中的政策更是如此，它们通常都不包含行动承诺。如何实现这些政策，并没有成为某些人的具体工作和职责。难怪组织员工或是把这种政策声明看成是高级管理阶层并不真正想实行的宣言，或是以一种冷嘲热讽的态度来看待这种声明。

为了把一项决策转化为行动，要求回答几个确定的问题：“必须使谁了解这项决策?”“需要采取什么行动?”“这些行动由谁来实施?”“这些行动应该是怎样的，以便使必须采取行动的人能够真正地实施这些行动?”在上述这些问题中，第一个问题和最后一个问题常常被人忽略，因而造成了极坏

的后果。

在管理科学家中，有一个广为流传的故事，这一故事足以表明“必须使谁了解这项决策”这一问题的重要性。一家大型工业设备制造公司决定停止生产某种型号的产品。多年来，那种产品一直是机械工具生产线上的一种标准装备，而且许多这种装备仍在应用当中。因此，该公司决定：在未来三年内，继续向老装备的现有用户销售这种产品以便更换，然后就停止制造和销售了。多年来，有关这种型号产品的订货单已经逐渐减少。但由于老顾客纷纷赶在它停产之前订购最后一批货，订单反而大增。然而，没有人询问如下问题：“谁应该知道这一决策?”因此，没有人通知采购部门中负责采购这种产品的装配部件的人员。他所得到的指示，是按照目前销售额的一定比率采购零部件——而这一指示并未改变。当停止生产这种产品的日期到来时，公司仓库中的零部件足以满足在未来8～10年的时间里继续生产这种产品的需求，结果不得不以相当大的亏损从账目上勾销（或注销）这批零部件。

尤其重要的是，所要采取的行动必须适合采取行动的人员的能力。

在20世纪60年代初期，某家化学公司在两个西非国家中都有相当数量的当地货币，按照当地规定不能汇回本国。为了保持这些货币的币值，该公司决定对当地的企业进行投资，以便对当地的经济做出贡献，使当地避免从国外进口。如果成功的话，当重新可以汇兑时，可以把创建的企业销售给当地的投资者而把资金汇回本国。为了创建这些企业，该公司研究出一种简单的化学流程，可以用来保存这两个国家都大量生产的一种热带水果。以前，这种水果在运到市场上时，存在着巨大的损耗。

在两个国家中创办的企业都取得了很大的成功。但在其中的一个国家，当地管理人员在创办企业的过程中，需要大量拥有较高技能的人员，特别是经过技术培训的管理人员，而这在西非却很难找到。在另外一个国家，当地管理人员仔细考虑了将最终经营该企业的人员的能力，进行了艰苦的工作，使其生产流程和业务都很简单，并且从一开始就用所在国本国的人来担任各级职务，直到高层管理职务。

几年以后，可以从这两个国家汇钱出来了。但是，在如上所述的第一个国家里，虽然企业很兴旺，但却找不到购买该企业的人，在当地根本找不到必需的管理和技术能力。企业不得不清算，并承受损失。在第二个国家，许多当地的企业家都抢着要购买这个企业。该公司除了收回原有投资以外，还

获得了大量利润。这两个地方所应用的生产流程和据以建立的企业基本上是相同的，但在第一个国家里，没有一个人询问以下问题："为了使这项决策有效，需要一些什么样的人员？他们能够做些什么?"结果当然是使决策遭到了挫折。

在为了使决策成为有效的行动而必须改变人们的行为（习惯或态度）时，这就变得更加重要了。在这种情况下，人们不仅必须保证明确地分配行动职责，还要使承担职责的人有能力去完成工作，而且要保证他们的衡量标准、绩效标准和激励手段也能够同时发生变化。否则，这些人会在内部感情的冲突之中陷于麻痹状态。

如果没有设计出衡量管理绩效的标准，西奥多·韦尔有关贝尔系统公司的业务就是服务这个决策可能仍旧是一句空话。贝尔系统的管理人员习惯于用他们单位的利润率，至少是他们单位的成本作为衡量标准，但新的衡量标准使他们很快就接受了新的目标。

如果对与新行动方案的要求相反的行为给予最大报酬的话，那么每个人都会得出这样的结论：高层管理人员真正需要并将给予报酬的是那些相反的行为。

并不是每个人都能做到韦尔所做的，并把决策的执行囊括在决策本身之中。但是，每个人都可以仔细考虑一下：一项决策要求哪些行动承诺，随之而来的是要求什么样的工作安排，由哪些人来实施这项决策。

正确的与错误的妥协

现在，我们已经准备好并可以做出决策了。而且，其中的内容细节已经仔细考虑过了，各种可供选择的方案也已经提出来了，各种风险和收获也已经衡量过了。同时，谁应该做什么，也已经讨论过了，并达成了共识。到了这一步，应该采取什么行动方案的确已经变得相当清楚，的确可以说决策已经"自行做出"——水到渠成的决策生成方式。

但正是在这一步，绝大多数决策却失败了。突然之间变得十分清楚：这项决策并不讨人喜欢，并不受人欢迎，并不易于实施。同时，下列情况也变得十分清楚：该项决策不仅需要判断力，而且还需要勇气。没有什么必然的理由来说明为什么药总是很难吃的，但良药往往是苦口的。类似地，也没有

什么必然的理由来说明为什么决策会不受人欢迎——但有效的决策往往是不受人欢迎的。

其中的理由始终是一样的，即没有“完美无缺”的决策。人们始终必须付出代价，牺牲一些愿望，始终必须在各种互相冲突的目标、看法、优先次序之间进行权衡。最好的决策，也只是一种近似而且蕴涵着风险。同时，任何决策始终都会面临一些压力，要求做出妥协以便赢得人们的支持，安慰那些对提出的行动方案持反对意见的强权人物，或者两面下注以降低风险。

在这种情况下，要做出有效决策，就要求在开始时坚定地询问“什么是正确的”，而不是询问“谁是正确的”。人们最终必须做出妥协。但是，如果人们不是从最能满足客观要求的决策出发，最终就会做出错误的妥协——放弃了基本要点的妥协。

实际上，存在着两种不同的妥协。一种妥协可以用一句古老的谚语来表示：“半块面包总比没有面包好。”另一种妥协则可以用所罗门判案的故事来说明：以“半个孩子比没有孩子更糟”这一实际情况为依据。在上述的第一个例子中，客观要求还是得到了满足。面包的作用在于充当食物，而半块面包还是食物。可是，半个孩子却不再是半个活生生的、会成长的小孩了，而是分成两半的尸体。

尤其重要的是，如果考虑哪些是不能接受的以及哪些最好不要提出以免遭到反对，那么肯定是没有结果的，而且是在浪费时间。人们担心的事情往往不会发生，而没有考虑到的反对和困难却会突然冒出来并成为不可克服的障碍。换句话说，人们如果从“什么是可以接受的”这一问题出发，往往会一无所获。而在解答这个问题的过程中，人们却失去了得出有效答案的机会，更谈不上得到正确的答案了。

反馈

在决策之中，必须会包括反馈制度，以便对照实际情况持续地检查决策所要达到的预期结果。在通常情况下，决策都不会完全按照预先设想的方式得到实施。即使是最好的决策，也会碰到波折、意料之外的障碍和各种意外事件。即使是最有效的决策，最终也会变得过时。如果没有关于决策结果的反馈，很可能就达不到预期的结果。

首先，这要求明确界定预期的结果，并且是使用书面的形式。其次，要求组织力量对执行情况进行追踪。实际上，这种反馈是决策的一个组成部分，并且必须在决策过程中加以确定。

艾森豪威尔将军当选为总统以后，其前任总统杜鲁门说："可怜的艾克，当他是将军时，他发出命令，然后人们就去执行命令。现在，他将坐在大办公室里发出命令，但什么事都不会发生。"

"什么事都不会发生"的原因，不在于将军比总统更有权力，而在于军事组织早就知道"绝大多数命令都不会有结果"，因而建立起反馈制度来核查命令的执行。他们早就知道，亲自去视察是唯一可靠的反馈。[⊖]报告没有多大用处，而美国总统一般所依靠的只能是报告。所有的军官早就知道：发布命令的军官应该亲自去检查命令是否被执行了。他至少要派自己的副官去检查，而从不依赖于"负责执行该命令的下属"的报告。这并不是说他不相信下属，而是根据经验他不可以过分信任信息的传递。

人们需要经过加工的信息以便获得反馈，也需要报告和数字。但是，如果一个人不以接触实际为依据来建立自己的反馈，如果他不对自己提出亲自视察的要求，他就会陷于无结果的教条主义，并且得不到任何效果。

总而言之，决策并不是一项机械工作，而是一种冒风险的事，并且是对判断力的一种挑战。"正确的答案"不是问题的核心，而且通常都找不到正确的答案。关键在于对问题的理解。决策也不单纯是一种智慧的运用，还需要发挥组织的想象力，需要动员各种力量和各种资源，以便采取有效的行动。

⊖ 在古代，这就已经成为一种广为接受的军事实践了：古希腊的历史学家修昔底德和色诺芬都视这一点为理所当然；在我们所阅读的中国有关战争的论著中，也是这么说的；古罗马的凯撒大帝也是这样做的。

管理沟通

交谈越来越多，沟通却越来越少——我们知道什么——几项基本原则——沟通是一种感知——沟通是一种期望——沟通提出要求——沟通和信息是不相同的——信息以沟通为先决条件——为什么自上而下的沟通行不通——“倾听”的局限性——信息爆炸提出的要求——管理人员能够做什么？——目标管理、绩效评价和作为工具的管理沟通——沟通是一种组织方式

目前，我们有着越来越多的沟通愿望，即同别人交谈的愿望。同时，我们现在已拥有太多的沟通手段。而且，对于在第一次世界大战时期就开始从事组织沟通问题研究的人而言，这些沟通手段是难于想象的。组织沟通已经成为所有各种机构，工商企业、军队、公共行政管理、医院、大学和研究机构中的学者和实际工作人员所关心的中心问题。再没有比心理学家、人际关系专家、管理人员和管理学者更努力地专注于改进大型机构中的沟通了。

可是，沟通却像神秘的独角兽那样难于捉摸。噪声增加得如此之快，以至于人们除了关于沟通的议论以外实际上已经听不到什么了。显然，沟通变得越来越少了。机构内部和社会中各个群体之间的沟通差距在不断扩大，以至于形成了一条不可逾越的鸿沟，完全误解。

同时，又发生了信息爆炸。每一位专业人员和每一位经理人员，事实上是除了聋哑人以外的所有人，都突然之间接触到无穷无尽的信息。我们全都像小孩子独自处在糖果店中那样，简直是吃得过量了。但是，要怎样才能把这些大量的数据转变成信息呢？更不要问怎样才能把它们转变为知识了。对此，存在着各种各样的答案。但迄今为止有一件事情是十分清楚的，那就是

没有人真正找到过这一答案。虽然有着丰富的信息理论和发达的数据处理技术，但实际上并没有人见过，更没有使用过“信息系统”或“数据库”。我们所知道的一件事情是：大量信息改变了沟通问题，并使得这一问题变得更为迫切、更难于解决了。

目前，存在着一种放弃沟通的倾向。例如，在心理学中，目前最时髦的是培训小组及其敏感性培训。公开宣称的目的不是沟通，而是自我意识。培训小组的重点在于“我”，而不是“你”。在10年或20年以前，一般强调的是“移情作用”，而现在强调的却是“按照自己的意愿行事”。无论多么需要自知之明，至少也同样地需要沟通（即使在下列情况下也是如此：在没有对其他人采取行动时，即在没有沟通的情况下，自知之明也是可能的）。

尽管在理论和实践方面沟通都不尽如人意，但我们还是了解到许多有关信息和沟通的事情。其中，绝大多数理解，并不是由于我们投入了大量的时间和精力来进行沟通研究，而是似乎无关的许多领域（从学习理论到遗传学和电子工程学）中的研究的副产品。而且，在所有各种机构的许多实践背景中，我们也同样获得了许多经验，虽然绝大多数是失败的教训。事实上，我们可能永远都没有理解“沟通”，但现在我们对“组织中的沟通”（称为管理沟通）还是有所了解的。

的确，我们距离“掌握沟通”还差得很远。即使是组织中的沟通，也是如此。我们所掌握的有关沟通的知识，一般还都是零散的，还难于理解，更谈不上成为可以应用的形式了。但是，我们至少已经逐渐知道哪些做法是行不通的，有时还知道为什么行不通。事实上，我们可以直截了当地说：目前绝大多数有关组织沟通的大胆尝试，不论是企业、工会、政府机构或大学中的沟通，都是建立在一些错误的假设的基础之上，因此，这些努力是不会有成果的。现在，我们甚至可以预测到哪些做法是行得通的。

我们知道什么

我们主要通过失败获悉了许多经验与教训，并知道了沟通的四项基本原则：

- 沟通是一种感知。
- 沟通是一种期望。

- 沟通提出要求。
- 沟通和信息是不相同的，而且事实上在很大程度上是对立的——但它们又是互相依存的。

1. 沟通是一种感知。禅宗佛教徒、伊斯兰教的神秘主义者、犹太教的法典学家都曾经提出这样一个古老的难题："如果在森林中有一棵树倒下了，而周围并没有人听到，那么是不是有声音呢?"现在我们知道，这个问题的正确答案应该是：没有声音。声波是存在的，但如果没有人感觉到它的存在，就没有声音。声音是由感觉产生的，声音就是沟通。

这可能显得平淡无奇。古代的那些神秘论者毕竟早就已经知道了这一点，他们也始终回答说：如果没有人听到，就没有声音。但这个似乎平淡无奇的讲法却具有很大的实际意义。

首先，它意味着进行沟通的是信息的接受者。所谓的发送信息者，即发出信息的人，他并没有进行沟通，他只是发出声波，如果没有人听到，就没有沟通，而只有噪声。发送信息者或说或写或唱，但并没有进行沟通。实际上，他也不可能进行沟通。他只是使得接受者，或更准确地说是"感知者"——可能或不可能感知到什么。

我们知道：感知并不是逻辑，而是经验。这首先意味着人们所感知的始终是一个整体，而不是单个的细节，这些细节总是整体的一个部分。同时，不能把"沉默的语言"[⊖]即姿态、语气、环境或文化和社会因素同口头语言分割开来。事实上，没有这些沉默的语言，讲出的语句就是没有意义的，而且往往是无法进行沟通的。

同样的一些语句，如"见到您很高兴"，这不仅听起来可能有着极为不同的含义，而且由于语气或场合等"沉默的语言"的配合，使得这句话听起来或者是让人感到热情或是冷冰冰的，或者是真诚地欢迎或是实际上的拒绝。更重要的是：如果不作为场合、价值观念和"沉默的语言"等整体形象的一部分，语句本身根本就没有什么意义，根本就不可能进行沟通，也不可能被理解，事实上也不可能被听到。因此，可以把人际关系学派的一句老话改为："一个人不可能只就一句话进行沟通，而总是整个人同语句融为一

⊖ 爱德华·霍尔（Edward T. Hall）在其开创性的著作中，即以此作为其书的名字（Doubleday，1959）。

体进行沟通。”

但是，关于感知，我们还知道：人们只能感知到自己能够感知的事物。正如人们不能听到一定频率以上的声音那样，人们也不能觉察到超出其感知范围以外的事物。当然，从物理上讲，他可以听到或看到，但却不能接受，不能成为沟通。

这不过是以另外一种形式重复修辞学教师早就已经知道的事——虽然从事实际沟通工作的人一再地忘记这一点。

在柏拉图的修辞学著作《斐德罗篇》（*Phaedo*）（当时最早的有关修辞学的论著）中，他引述了苏格拉底的话：人们必须使用对方的经验能够理解的话来同对方沟通，即使用木工的语言同木工讲话，如此等等。人们只能用接受者的语言或术语来同他进行沟通。其中的术语，必须以经验为依据。因此，试图向人们解释术语是什么毫无用处。如果不是以他们自己的经验为依据，那么这些术语实际上就超出了他们的感知能力，他们也就不能够接受和理解这些术语。

现在，我们知道：经验、感知和概念形成（即认识）之间的联系，往往比以前的任何哲学家所想象的还要微妙且丰富得多。但是，在以瑞士的皮亚杰（Piaget）、哈佛大学的斯金纳（B. F. Skinner）和杰罗姆·布鲁纳（Jerome Bruner）为代表的明显不同的著作中，都强有力地证明了这样一个事实：对学习者（无论是小孩还是成人）来说，感知和概念并不是分开的。如果我们没有形成概念，就无法感知，但如果我们没有感知，也就无法形成概念。如果接受者不能感知到某个概念，即如果不在其感知范围之内，那么根本就无法交流这一概念。

在作家中有一句老话：“词句晦涩意味着思想混乱。需要整理的不是文句，而是文句所要表达的思想。”我们在写作的时候，首先尝试着同我们自己进行沟通。一个“不清晰的句子”，就是超出我们自己的感知能力的句子。在句子上加工，即在我们平常称之为沟通的方面加工，是不能解决问题的。我们必须首先对自己的概念进行加工，使之能够理解我们试图说明的事物，然后才能写出句子。

无论采取什么媒介手段，沟通的第一个问题都应该是：“这项信息在接受者的感知范围以内吗？他能够接受吗？”

当然，“感知范围”是生理上的范围，而且大部分（虽然并不是全部）

是由人的肉体条件所决定的。可是，当我们讲到沟通时，对感知的最重要的限制条件常常是文化和感情方面的，而不是身体上的。

几千年来，我们已经认识到：狂热分子是不能用理性的论据来说服的。现在，我们开始认识到：这并不是由于缺乏“论据”，而是由于狂热分子无法感知一项超出其感情范围的沟通。因此，首先必须改变他们的感情。换句话说，如果“与现实接触”意味着完全接受客观事实的话，那么实际上没有一个人真正地“与现实接触”。“神智健全”和“妄想偏执”的区别，并不在于感知能力，而在于他们的学习能力，即在经验的基础上改变自己感情的能力。

有关感知要受到我们的知觉能力的制约这一点，早在40年以前就由组织学家玛丽·帕克·福列特指出来了。在其论文集《能动管理》中，玛丽·帕克·福列特特别指出了这一点。但遗憾的是，很少有人注意到这一点。福列特指出：意见分歧或冲突，很可能不是围绕答案或是任何明显可见的事物展开的，在绝大多数情况下，是由感知上的不一致造成的。在某甲看来是显而易见的，某乙可能根本就没有这种感觉。因此，某甲所辩护的事情，根本不属于某乙的感知范围，反之亦然。福列特认为：两个人可能都看到了现实，但可能都只看到了现实的不同方面。世界往往包括多个方面，这一点不仅限于物质世界，但人在一个时间只能看到其中的一个方面。

人们很少认识到可能存在着的其他方面。有些事情，对我们来说是如此明显，从我们的感情经验来说是如此确实，但却存在着其他方面，存在着“背面”和“侧面”，同我们所看到的方面可能完全不同，因而可能导致完全不同的感知。在我前面提到的瞎子摸象的故事里，几个瞎子碰到了一种新奇的动物，每一个瞎子都摸到了大象的不同部位——象腿、象鼻和象肚，得出了完全不同的结论并坚持自己的结论，这实际上就是由于各人的条件不同所导致的。如果他们不了解这一点，如果摸象肚的那个瞎子不亲自去摸一摸象腿，他们就不可能进行沟通。换句话说，如果我们不首先了解接受者——即真正的沟通者能够看到什么以及为什么会看到这些，我们就不可能进行沟通。

2. 沟通是一种期望。一般说来，我们所感知到的，是我们期望感知到的东西。在很大程度上，我们是看见了我们期望看见的或听见了我们期望听见的东西。我们期望以外的东西可能是我们觉得不满的，但这一点并不重

要，虽然在绝大多数有关企业和政府机构的沟通著作中，都认为这一点很重要。真正重要的是，我们根本接受不到我们所不期望的东西。我们视而不见、听而不闻，把它忽略掉了。或者我们对之做出了错误的理解，把它看成、听成我们所期望的事情了。

对此，我们已经进行了一个世纪或一个多世纪的实验了，实验得出的结果是毫不含糊的。人们往往把各种印象和刺激纳入到某个期望框架之中，并竭力抵制“改变想法”的努力，即感知自己并不期望感知的东西，或不去感知自己期望感知的事情。当然也可以提醒人们，他们所感知的同他们所期望的事情是相反的。但要做到这一点，首先要了解他们期望的感知是什么。然后，还要求有一个清楚明白的信号——“这是不同的”，即打断其连续性的一种震动。用微小的递增步骤使人认识到自己所感知的并不是他所期望的渐进式变革，那是行不通的。那样做，反而会强化他的期望并使其更为肯定：所感知的正是接受者所期望的。

因此，在能够进行沟通以前，我们必须知道接受信息的人期望看到和听到的是什么。只有在知道了这些以后，我们才能够弄清楚是否可以利用他的期望来进行沟通——以及他的期望是什么——或者是否需要有一种“转换的震动”或“觉醒”，以便打破信息接受者的期望并迫使他承认已经发生了他所不期望的事情。

3. 沟通提出要求。在许多年以前，当心理学家研究人的记忆的时候，一种奇特的现象使他们大为惊异，这种现象推翻了他们的所有假设。为了测验记忆力，心理学家设计出一组词句并将其多次展示给受测对象，以便测验其记忆保持能力。作为测验控制的手段，他们还设计出一组无意义的词句——只是一些字母的拼凑。使这些大约在100年以前的早期试验者大为吃惊的是：他们的受测对象（当然，绝大部分是学生）对各个词句的记忆保持能力极不一致。更令人惊异的是：他们对一些无意义的词句显示出令人惊异的、较高的记忆保持能力。对上述第一种现象的解释，是相当明显的。词句不仅是一种信息，而且带有感情色彩。因此，人们往往压抑带有不愉快或威胁性联想的词句，而记住了带有愉快联想的词句。事实上，从那时起，这种由于感情上的联想而有选择的记忆的现象，就被用来测试情感上的错乱和个性。

对无意义的词句有较高的记忆能力，当时是一个更令人困惑和难以理解

的现象。人们原来以为：没有人会记住没有意义的词句。但是过了若干年以后，终于弄清楚了。对这些词句的记忆虽然是有限的，但正是由于这些词句没有意义才能够被记住。由于这些词句没有意义，所以不会提出什么要求，它们是真正的中性，对它们的记忆可以说真正是“机械的”，既没有显示出情感上的偏好，又没有显示出情感上的厌恶。

每一个报纸编辑都知道另外一种类似的现象：用来“填补”版面的一些无关紧要的三五行的“补白”，却被很多人阅读并记住了。为什么人们要阅读甚至记住这些小事呢？例如，在一个早被遗忘的宫廷中，首次流行在每一条腿上穿不同颜色的袜子。或者，烘面包的发酵粉最初是在什么时间和地点得到使用的？但是，有一点是不容置疑的，那些讲述无关紧要事件的小补白是人人爱读的。而且，更为重要的是，除了报纸上有关重大灾难的惊人标题以外，它比其他任何东西都更易被人牢牢记住。其中的原因是：这些补白并没有提出要求。正是由于它们的无关紧要，才使得它们被人记住。

沟通始终是“宣传”，信息的发送者始终想要“讲些什么给别人听”。我们现在知道：一方面，与相信“公开讨论”的理性主义者所认为的相比，宣传往往要有力得多；另一方面，与那些认为宣传可以创造奇迹的人所相信的相比，宣传要无力得多。危险在于人们不再相信任何事物，对每项沟通都抱着怀疑态度。结果，没有什么信息被人接受。人们觉得任何人所说的每一件事都提出了要求，并因而加以抵制，实际上根本不予听取。纯粹宣传的最终结果，不是狂热，而是冷嘲热讽——这当然会造成更大的、更危险的损害。

换句话说，沟通必然会提出要求，要求信息接受者变成什么样的人、做某件事情或者相信某件事情。它始终通过动机来起到作用。换而言之，如果沟通符合信息接受者的愿望、价值观念和动机，它就是有力的；反之，它就很可能根本不被接受，或至少遭到抵制。当然，最有力的沟通能起到“改造作用”，即改变人们的个性、价值观念、信念和愿望，但这是极为罕见的，而且每一个人在心理上都极为强烈地抵制它。据《圣经》记载，即使是上帝，也要先把以色列扫罗王（Saul）的眼睛打瞎，然后扫罗王才相信上帝并使其上升到使徒保罗的地位。旨在改造人的沟通，往往要求人们降伏。因此，一般说来，除非信息能够适合接受者自己的价值观念，至少在一定程度上适合其价值观念，否则就不可能存在沟通。

4. 沟通和信息是不相同的，而且事实上在很大程度上是对立的，但它们又是互相依存的。沟通是一种感知，而信息是一种逻辑。因此，信息是纯粹形式上的，是没有什么意义的，是不具人格的，不是人与人之间的。信息愈是能摆脱人的因素，即摆脱感情和价值观念、期望和感知等，则愈加有效而可靠。事实上，它就越具有信息的作用，越有教益。

在人类以往的历史中，问题在于如何从沟通中，即从以感知为基础的人与人之间的相互关系中搜集出信息。在以往的全部历史中，问题在于从大量的感知中分离出信息内容。而现在，我们突然之间拥有了强大的信息提供能力——这一方面是由于逻辑学家的概念研究工作，特别是1910年出现的罗素和怀特黑德的符号逻辑；另一方面则是由于数据处理和数据储存的技术研究工作，特别是由于电子计算机及其强大的数据储存、处理和传递能力。换句话说，我们现在的问题同人类一直试图解决的问题正好相反。我们现在的问题是对信息本身,即没有任何沟通内容的信息进行处理。

对有效信息的要求，同对有效沟通的要求正好相反。例如，信息总是具体的。我们在沟通中感知到的是一个整体，但我们在信息流程中则传递具体的、个别的数据。事实上，信息首先要遵守经济原则。所需要的数据越少，则信息就越好。如果信息过多，即超过了真正需要的限度，就会导致信息泛滥，它不是使信息丰富，而是更加贫乏了。

同时，信息以沟通为先决条件。信息总是编码的，为了接收信息，信息接受者必须知道并了解其代码方式。当然，使用信息，就更需要做到这一点了。为此，就要求有事先的协议，即要求有某种沟通，至少要使信息接受者知道信息是关于什么事情的。电子计算机磁盘中的数字，是表示山的高度，还是表示联邦储备银行的现金余额？在这两种情况中，信息接受者都必须知道是什么山或是什么银行，只有这样才能从数据中得到相关信息。

信息系统的原型，可能是奥地利帝国军队在1918年以前用做指挥语言的军用德语。当时，奥地利军队是一支使用多种语言的军队，指挥官、没有指挥任务的军官和士兵之间常常没有共同的语言，但它应用了不超过200个具体单词,如“射击”和“稍息”等，每个词都只有一种十分明确的意义，但奥地利的军队当时却管理得很好。词的意义总是一种动作，而学习是在动作之中和通过动作来进行的，即在行为科学家现在称为“操作条件作用”之中来进行的。经过几十年的民族主义者的动乱之后，奥地利军队中的关系

是很紧张的。在同一个军事单位中服役的不同民族的人之间的社会交往，如果不说是完全不可能的话，也已经变得日益困难。但是，直到最后，奥地利军队中的这套信息系统却仍能够发挥作用。它完全是形式的、死板的和逻辑的，每个词都只能有一种意义，并以完全预先确定的沟通为依据，对某种特定的声波只能做出一种特定的反应。但是，这个例子也表明：一种信息系统的有效性，取决于对需要信息的人、需要信息的目的、需要什么样的信息进行认真思考的意愿和能力，取决于在进行沟通的各方之间创建一种系统，以便明确每一项具体投入和产出的含义。换句话说，信息系统的有效性取决于预先确定的沟通。

沟通所表达的意义层次越多，则越是难于数量化。

中世纪的美学认为：一件艺术作品往往能够表达若干个层次的意义，如果不是四个层次，那至少也应该是三个层次，即字面上的、隐喻的、比喻的和象征的意义。最明显地把这种理论转化为艺术实践的艺术作品，是但丁的《神曲》（*Divina Commedia*）。如果“信息”是指可以数量化的东西，那么《神曲》就不包含任何信息内容。但是，正是由于其意义模糊——可以从多个层面的意义上加以理解，从作为一种神话故事到作为一部形而上学的哲学巨著，才使它成为一部具有巨大力量的艺术作品，并能同世世代代的读者进行直接沟通。

换句话说，沟通可能并不依赖于信息。事实上，最完美的沟通可能是纯粹的“共同经历”，而没有任何逻辑内容。重要的是感知，而不是信息。

以上关于我们已经知道什么的概括，是极为简略的。它略去了某些争论得最激烈的心理学问题和感知问题。事实上，它并没有涉及研究学习和知觉的学者认为极为重要的绝大多数问题。

但本章涉及这些问题的目的，并不在于探讨这些大的领域，并不在于探讨学习或感知，而在于探讨沟通，特别是大型组织（不论是工商企业、政府机构、大学还是军队）中的沟通。

这些概括也可能被人批评为平淡无奇，有的人的批评可能会更进一步：这些概括都十分陈腐、毫无新意。也有人可能会说：这些概括并不会使人感到惊异，这是“尽人皆知的”。但是，不管是不是每个人都知道，却并不是“每个人都做得到”。相反，组织沟通的这些十分简单而又明显的道理，却同目前的做法很不相符，而且实际上否定了几十年来我们在沟通工作中所付

出的认真努力的有效性。

为什么自上而下的沟通行不通

那么在组织沟通、我们失败的原因以及未来取得成功的必要条件方面，我们可以从现有的知识和经验中学到什么呢？

几个世纪以来，我们都试图进行自上而下的沟通。但是，无论我们怎样努力，都行不通。之所以行不通，首先在于把重点放在了我们想要说的方面。换句话说，它假定发出信息者在进行沟通。但我们知道，它所做的只是发出信息，而沟通则是接受者的一种行动。我们迄今所做的，是在发出者，特别是在经理、校长和指挥官身上下工夫，使他们能够成为更好的沟通者。但自上而下的沟通只能是一种命令，即预先安排好的一些信号。人们不能够采用自上而下的方式来沟通“理解”，更不要说用这种方式来沟通动机了。它们要求采用自下而上的沟通方式，即从实际感知的人那里向需要其感知被人接受的人那里进行沟通。

这并不意味着管理人员应该停止努力使自己所说的或所写的更为明确。事实绝非如此。不过，这却意味着只有在我们知道了讲什么以后，才能谈到如何来讲。而这是不能依靠“我同你讲”来做到的。事实上，无论这种方式做得怎样好，也办不到这一点。如果“告员工书”的作者不知道员工们能感知什么、期望感知什么和想做什么，那么无论写得怎么好，也只是一种浪费。如果这种“告员工书”不是以接受者的感知，而是以发出者的感知为依据，那它实际上就是一种浪费。

但“倾听”也行不通。埃尔顿·梅奥的人际关系学派在40年以前就认识到传统沟通方法的失败，其解决办法[⊖]就是增加了“倾听”。经理人员不应该从“我们”要“讲什么”出发，而应该从下级需要知道什么、对什么感兴趣和准备接受什么出发。人际关系学派的这个处方，虽然很少被实际采用，但直到现在还是个经典的公式。

⊖ 在梅奥的两本名著中，都对此进行了重点阐述。这两本书分别是《工业文明的人类问题》（*The Human Problems of an Industrial civilization*, Harvard Business School, 1933）和《工业文明的社会问题》（*The Social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard Business School, 1945）。

当然，倾听是沟通的一个先决条件，但只有它仍是不够的，而且也是行不通的。倾听假设上级能够理解它所听到的东西。换句话说，它假设下级能够进行沟通。但是，很难看出为什么下级一定能够做到上级做不到的事情。事实上，并没有理由来假定下级能够做到进行沟通。换句话说，没有理由认为倾听所造成的误解，一定会比错误沟通少。此外，倾听的理论并没有把“沟通提出要求”这一点估计在内。倾听并不能显示出下级的爱好和愿望、价值观念和期望。它可以说明产生误解的原因，却并不能为理解打下基础。

这并不是说倾听是错误的。正像我们说自上而下的沟通是行不通的一样，但这并不表示我们反对写得更好、说得更简单明了、使用对方的语言而不是自己的行话来进行沟通。事实上，认识到了沟通必须是向上的，或者不如说沟通必须从接受者出发而不是从发出者出发，这正是倾听理论的依据，是完全合理而又十分重要的。但倾听只是个出发点而已。

更多和更好的信息，并不能解决沟通问题，并不能弥补沟通差距。相反，信息越多，则对有效的、发挥作用的沟通的需要也就越大。换句话说，信息越多，沟通的差距可能也越大。信息的爆炸，要求有能够发挥作用的沟通。

首先，信息流程越是非人性化、越是正式，则越是依赖有关意义和应用的预先协定，即依赖于沟通。其次，信息流程越是有效，则它就越是非人性化的，越是正式的，也就越是使人与人相互分离的，但这也就需要更大的努力去重建人际关系和沟通关系。可以说，信息流程的有效性，日益取决于我们进行沟通的能力，而在缺乏有效沟通的情况下，即在我们目前的情况下，信息革命并不能真正地提供信息，而只能提供数据。

信息爆炸是最迫切地促使我们改进沟通工作的原因。在我们的周围，存在着可怕的沟通差距——在管理当局同工人之间、企业同政府之间、教职员工和学生之间、教职员工和学生同学校当局之间、生产者和消费者之间等。而在某种程度上，这些差距反映着信息大量增加了，但沟通却没有相应地得到改进。

管理人员能够做什么

那么，我们能够就沟通讲些什么富有建设性的东西呢？我们能够做些什

么呢？我们可以说：沟通必须从预定的信息接受者开始，而不是从发出者开始。从传统的组织角度来看，我们必须从上面开始，进行自上而下的沟通。但自上而下的沟通是不可能行得通的，而且事实上也行不通。只有在成功地进行了自下而上的沟通以后，才能实行自上而下的沟通。它们是一种反作用，而不是主动行动；是一种反应性，而不是主动性。

但是，我们还可以说：单只倾听是不够的。自下而上的沟通必须把重点放在某些能被接受者和发出者双方都感知到的东西上，放在他们共同的那些东西上，放在已经对预定的接受者产生激励作用的东西上。从一开始，就应该了解到预定接受者的价值观、信念和愿望。

因此，目标管理是能够发挥作用的沟通的先决条件。目标管理要求下级仔细考虑他能够为组织及组织中的某个单位做些什么主要贡献并承担些什么责任。下级还要把自己考虑所得出的结论告诉给上级。

下级所得出的结论，很少就是上级所期望的。事实上，实行目标管理的首要目标，正在于显示出上级和下级在感知方面的差异。但是，感知却体现并集中在对双方来讲都是真实的事物上。认识到他们对同一现实存在着不同看法，这本身就是一种沟通。

目标管理使预定沟通接受者，在这里是指下级，获得能够使其了解的经验，并使他有可能接触到实际的决策、优先次序问题、在个人想要做的和形势所要求做的之间进行选择，尤其是接触到决策的责任问题。他可能不会以同上级一样的方式来看待形势，事实上他也很少以同一方式来看待，甚或没有必要这么做。但是，他可以因而理解上级所面临的处境的复杂性，并获悉这种复杂性并不是由上级造成的，而是形势本身造成的。

这种沟通，即使最终导致下级做出“不”的结论，也是彻底以预定接受者的愿望、价值观和动机为中心的沟通。事实上，这种沟通从“你需要我做什么”这一问题开始，以“这就是我要求你做的”这一命令结束。它至少迫使上级认识到“自己已经超越了下级的愿望”，并迫使他去说服下级或向下级做出解释。至少，他搞清楚了，是这里存在着问题，而下级也认识到这一点。

以个人能够做而且已经做得很好的事为依据的绩效评价，是沟通的基础。同样，就个人发展方向的讨论，也构成了沟通的基础。它们从下级所关心的事情开始，表达出他的感知，并关注他的期望。同时，它们也使沟通成

为下级的一种工具，而不是对他的命令。

这些只不过是一些例子，而且是一些不十分重要的例子。但它们也许能够表明我们在沟通方面的经验，大部分是失败的经验，以及在学习、记忆、感知和激励要点等方面的研究工作所得出的主要结论：沟通要求共享经验。

如果把沟通看成是从“我”到“你”，那就不会有沟通存在。只有从“咱们”中的一个成员到另一个成员，沟通才行得通。组织沟通不应该是组织的一种手段，而应该是一种组织方式。这可能是我们在沟通失败的例子中得出的真正教训，和我们对沟通需求的真正衡量。

核查、控制和管理

核查和控制——核查的特点——核查是设定目标和确定价值——对可衡量事件和不可衡量事件都需要进行核查——核查的规范——经济性——有意义——核查应该服从于战略——适合被衡量的现象——同被衡量的事件相称——及时——简单——核查必须具有可操作性——组织的最终控制——核查和组织精神

在社会机构用语中，“核查”（controls）这个词并不是“控制”（control）这个词的复数形式。这不仅由于较多的核查不一定意味着更多的控制，而且由于这两个词在社会机构的背景下有着完全不同的含义。核查的同义词是衡量和信息，而控制的同义词则是方向。核查是关于方法的，而控制则是关于结果的。核查讲的是事实，即过去的事件；而控制讲的是期望，即同未来有关。核查是分析性的，涉及过去和现在的情况；而控制则是描述性的，涉及应该是怎样的情况。

我们正在迅速获得在企业和其他社会机构中设计核查的巨大潜能。这些巨大潜能以技术的重大进步为依据。特别地，这种潜能以运用逻辑工具和数学工具解决社会机构中的问题方面所获得的重大进步为基础，以非常迅速地处理和分析大量数据的能力为基础。这对于控制有什么意义呢？具体而言，要使这些得到重大改进的核查能够更好地进行管理控制，到底有哪些要求呢？从管理人员的工作来看，核查只不过是为达到某种目标的一种手段，而目标则是控制。

常规语言及其使用可以充分地表明这里存在着一个问题。企业中负责核查的是审计员。但是，在经理人员中，如果不是所有的人，至少也是绝大多

数人（包括绝大多数审计员本人）都会认为：如果审计员使用他的核查方法在企业中进行控制，那就是纯粹地误用和滥用核查权力。他们会说：这实际上会使企业完全“失去控制”。

形成这种矛盾的原因，在于人和社会任务两者的复杂性。

如果涉及的是社会机构中的员工，核查必须成为导致控制的个人激励。在人与社会互动的环境里，控制系统不是一个机械系统，而是一个意志系统。我们对人的意志所知甚少这一点，甚至也不是问题的核心所在。在核查所提供的信息成为行动的基础之前，先要有一个翻译过程——从一种信息翻译成另外一种信息，我们把它称为感知。

在社会机构里，还存在着第二种复杂性——第二种“不确定性原则”。我们几乎无法描绘出围绕某一社会情境中的某一事件会有什么样的反应。

我们能够而且的确做到了，在一部机器中装置一种控制器，使机器的转速在超过一定范围时能够减慢速度。为了做到这一点，我们可以用一种机械手段，也可以使一种仪器向操作工人显示机器转速，并明确无误地做出指示：当转速超过一定范围时就降低速度。但是，“利润正在下降”这一控制读数，却并没有以任何可能性来表明需要做出“提高价格”的反应，当然，更谈不上要提高多少价格了。类似地，“销售额正在下降”这一控制读数，也并没有指示要做出“降低价格”的反应等。不仅存在着同样可能的许多其他反应，其数量是如此之多，以至于根本无法在事先指出来，而且事件本身也没有指出：在这些反应中，有哪一种是可行的，更谈不上指出有哪一种是恰当的或正确的了。更重要的是，事件本身可能没有任何意义，即使有意义，也绝不能肯定就是它所表示的意义。同时，事件有意义的可能性这一点，可能是比事件本身更重要的数据，而这却是几乎无法从事件分析中得出的结果。

在社会环境里，要求以各种假设为依据来做出决策——而这些假设基本上不是同已有记录的事件有关，而是同未来有关，即与期望有关。但期望是没有几率作为依据的，而只能按照似乎真实来做出判断。这是因为：在社会万物之中，不能假设存在着周期性，至少在极小的时间尺度（我们当前所使用的时间尺度）内是这样的，所以，必须认为不大可能有周期性。因此，关于未来也就没有什么“事实”可以作为依据。

核查的特点

工商企业中的核查具有以下三个主要特点。

1. 核查可能既不是客观的，也不是中性的。在测量一块石头下落的速度时，我们完全是处于事件本身之外的。我们并不会通过测量而改变整个事件，而对该事件的测量也不会对观察者（我们）产生影响。对物理现象的衡量是客观而中性的。

但是，在复杂的感知情境中，即在我们应对的企业的社会情境之中，衡量的行为既不是客观的，也不是中性的，而是主观的，并且必然是有倾向性的。它会使事件和观察者两者都发生变化。即使不是完全地为观察者创造出感知，它也会改变其感知。在社会情境中的事件，由于被挑选出来进行观察和测量而获得了价值。无论我们如何“科学”，这种或那种现象被挑选出来“受到控制”这一事实，就标志着我们认为它是较为重要的。

每一个曾经对引入一种预算制度进行观察的人，都会发现上述情况。人们往往在很长时期内，有的公司甚至一直是这样，把预算数字看得比预算衡量的经济绩效更为重要。初次实行预算制度的管理人员，往往有意压低销售和利润的预计数字，而不会因“操纵预算”感到内疚。要经过有多年经验和非常明智的预算主任的工作，才有可能恢复平衡。有许多本来很好的研究部主任现在却认为：与其有研究成果而费用没有达到预算数字，倒不如没有任何研究成果而用掉全部正常的预算金额。

在企业这样的社会机构里，核查就是设定目标和确定价值。它们不是“客观的”，必然受到伪因素的影响。要避免这一点的唯一办法，就是使经理人员淹没在大量的核查之中，以至于整个考查制度都变得没有意义了，只是成为一种“噪声”。

从上述观点来看，由于在很大程度上滥用了新的数据处理能力，即用于制造大量完全没有意义的数据的工具，可能终究还是一件好事（而数据处理能力的滥用，则应该归咎于每一个电子计算机的早期使用者）。

但是，通过使核查变得没有意义来消除核查的有害性，并不是运用我们提供的核查能力的正确途径。首先，必须认识到核查能够产生愿景，它可以使被衡量的事件和观察者两者都有所改变。它不仅赋予事件某种意义，还赋

予其某种价值。这就意味着基本问题不是“我们如何进行控制”，而是“在我们的控制系统中，我们衡量些什么”。

2. 核查必须把重点放在成果上。企业（以及其他每一种社会机构）之所以存在，是为了对社会、经济和个人做出贡献。因此，企业的成果只存在于外部——经济、社会和顾客之中。只有顾客才能创造“利润”。企业内部的所有事物，制造、销售和研究等，只是形成成本，只是一种“成本中心”。

换句话说，管理领域只涉及成本，而成果则是属于创业精神的。

但是，我们并没有充分的有关企业“外部”的信息，更谈不上可靠的信息了。这不仅由于获得这些信息极为困难——困难到这样的程度，以至于不可能真正建立起一种搜集有意义的外界信息的组织——而且由于这项任务实在太过庞大。尤其是，我们还缺乏必要的有关创业精神的概念，对这项任务本身还没有进行过认真的分析，至少至今还没有这样做。我们对企业内部的管理现象、事件和数据已经进行了上百年的耐心分析，对企业内部的各项作业和任务已经进行了上百年的研究，但在创业型工作方面，却还没有进行可与之相比的分析和研究。

我们能够轻易地对效率，即努力加以记录并实现数量化，但却没有什么工具来对企业外部的效果加以记录并予以数量化。但是，即使最有效率的马车车鞭制造工厂，目前也不能再继续生产下去了。如果工程部门的产品设计错了，即使它效率再高，也没有什么价值。美国公司在古巴的分公司，比在拉丁美洲其他地方的分公司经营得都要好，并且盈利也显然要多得多，更不用说“麻烦”少得多了，但这并不能防止它们被古巴政府没收。而且，我敢说，在 IBM 公司 20 世纪五六十年代的大发展时期，其作业上的“效率”如何，实际上关系不大。之所以如此，是因为它的创业思想是正确的、效果是好的。

企业外部表现其成果的领域，要比企业内部的领域难接近得多。在大型组织中，经理人员的中心问题在于他必然处于同外界隔绝的状态，这既适用于美国总统，也适用于美国钢铁公司的总经理。因此，目前的组织所需要的，是对外界综合感觉的器官。如果现代核查能够做出什么贡献的话，那它首先就在这一点上。

3. 对可衡量事件和不可衡量事件都需要进行核查。企业好像其他任何

一种机构一样，有些重要成果是无法衡量的。任何一个有经验的经理人员都知道：那些不能吸引或保持能干人才的公司或产业是必然要消亡的。任何一个有经验的经理人员也知道：这对一家公司或一个产业来说，是比上一年的利润报告更重要的事实。如果某个具有逻辑性的实证主义者对一位经理人员说：我这里有一份报告，它不能明确地加以界定，它是一份关于“非问题”的“非报告”。那他很快就会而且绝对会被当做是个傻瓜而被解雇。但这份报告的确不能明确地加以界定，更不能“数量化”。它绝不是“无形的”，而是非常“有形的”（正如任何一个同这种企业打过交道的人很快就会发现的那样）。它只是不可衡量的，而可以衡量的成果在10年之内也不会显示出来。

但企业也有着真正有意义和可以衡量、可以数量化的重要成果，这些都同过去的经济绩效有关，而且都可以用经济领域里十分独特的衡量手段——金钱来表示。

这并不意味着这些是“有形的”。事实上，绝大多数可以用金钱来衡量的事物是如此“无形”（如折旧），以至于在现实世界中根本就没有任何事物可以与之相称，这一点甚至超过了柏拉图的任何理念。但它们是可以衡量的。

由此可以看出，事实是这样的，可以衡量的成果是已经发生的事情，是过去的事情。面对未来，没有什么事实可言。由此可以看出的第二件事是：可以衡量的事件主要是企业内部的事件，而不是企业外部的事件。企业外部事件的发展往往可以产生十分重要的影响，如决定马车车鞭工业最终消失的外部因素以及使IBM公司成为一家大型企业的外部因素——更不用说导致美国公司在古巴的分公司被没收的那些外部因素了。可是，企业外部的这些重要发展，直到发展到无法控制的地步之前，一直都是无法衡量的。

在可以衡量的事件和不可衡量的事件之间进行平衡，是管理当局的一个核心问题，而且是一个经常性问题，是真正的决策领域。

因此，没有包含不可衡量事件报告的衡量（或没有把不可衡量事件作为参数或限制条件的衡量），往往会使人误入歧途。实际上，它们会给人以错误的信息。但是，我们越是有能力把真正能够衡量的领域数量化，就越是想把全部力量放在这一方面，因而面临下述危险的可能性也就越大：即一家企业看起来似乎是控制得更好了，但实际上如果不是完全失去控制，也是控制

得更差了。

核查的规范

为了使管理人员能进行控制，核查必须符合以下七项规范：

- 必须符合经济性；
- 必须是有意义的；
- 必须适合被衡量的现象；
- 必须同被衡量的事件相称；
- 必须及时；
- 必须简单；
- 必须具有可操作性。

1. 核查必须符合经济性原则。为达到控制的目的所需要的努力越少，则控制的设计越好。所需要的核查越少，则核查的效果越好。事实上，增加的核查越多，越不能改进控制，而只能造成混乱。

因此，在设计或使用一种核查制度时，管理人员应该提出的第一个问题是："为了达到控制的目的，我必须知道的最低限度的信息是什么？"

对于这一问题，不同的管理人员可能会有不同的答案。对公司的财务经理而言，他只需要知道投入存货的资金总额及其增减情况就可以了；对销售经理而言，他需要知道在存货中占有70%左右比重的六七种产品及其详细信息，存货总额对他并不具有十分重要的意义。对财务经理和销售经理而言，他们一般都无须了解存货的完整数字。在一年中，只要了解这种完整数字一两次就已经足够了，其余的时间则只需了解其中少量样本的详细数字就可以了。不过，仓库保管员则需要每天的数字——而且要详细的数字。

电子计算机对大量数据进行处理的能力，并不能改进核查。相反，真正有助于控制的，首先是这样一个问题："为了解一种现象并能够对之进行预测，所需的最少数量的报告和统计是什么？"然后再进一步询问："围绕这一现象，需要哪些最低限度的数据就可以可靠地了解其全貌呢？"

2. 核查必须是有意义的。这意味着被衡量的事件本身必须是有意义的（如市场占有率），或者它们至少标志着有意义的发展趋势（如员工离职率和故意旷工率的突然上升等）。

绝不应该对微不足道的事情进行衡量。人们只有核查少数对工作绩效和成果有重大影响的发展，就可以达到控制的目的。如果人们试图去核查无数对工作绩效和成果无关紧要的事情，反而不能达到控制的目的。

核查应该始终与关键目标以及其中排在前面的“关键活动”和“道德领域”（请参见第42章）有关。换句话说，核查的依据应该是有关“一家公司的业务是什么、将来会是什么和应该是什么”的界定。

核查应该服从于战略

凡对达到公司目标没有重要意义的项目，不应该经常进行核查，而只应该以防止情况恶化为限。企业应该严格地利用“例外”原则来进行控制，即应该确定一种标准，定期地进行衡量，并且只是进行抽样衡量，只有当实际情况比较明显地低于所制定的标准时，才予以记录并加以注意。

我们能够对某件事物加以数量化，并不是我们需要进行衡量的一个理由。问题应该是：“这是管理人员认为真正重要的事情吗？”“这是管理人员应该集中注意的事情吗？”“这是关于企业基本情况的真正报告吗？”“为了进行有效控制，即以最大的努力达到经济有效的指导，应该把重点放在这上面吗？”

如果我们在设计核查制度时不提出如上所述的这些问题，就会最终使企业基本上失去控制，因为到了那个时候，我们除了使控制信息多到无法登记的程度以外，根本没有其他的补救办法。

3. 核查必须适合被衡量现象的特点和性质。这可能是最重要的规范，但人们在实际设计核查制度时，却很少注意这一点。

因为核查有着重大的影响，所以单只选择恰当的核查项目是不够的。为了使核查能够提供正确的愿景并成为采取有效行动的基础，衡量必须与现象相适合。也就是说，核查必须在结构上提供被衡量事件的真实形式。单只形式上有效，仍然是不够的。

正式的员工抱怨，即不满，通常以“在每1 000名员工中，每月有5项不满事件”的形式来报告。这在形式上是正确的，但在结构上它是否正确呢？或者，它会使人误入歧途吗？这个报告给人的印象是：首先，不满是以随机形式分布于员工之中的，即它似乎是一种U形的高斯分布。其次，从第

一印象得出的结论是“这只是一个小问题”。当每1 000名员工每月只有5项不满事件时，更是如此。虽然在形式上是正确的，但提供的信息却完全错误，因而会使人误入歧途。

不满是一种社会现象。在自然界中，并没有这种现象。而社会现象几乎从来都不服从自然界中的“正态分布”。社会现象的正态分布，几乎总是按指数方式分布的——即典型的曲线是双曲线形式。换句话说，工厂里雇佣了95%的员工的大多数部门，在一年中甚至连一项不满事件也没有，但在只雇佣了少数人员的某个部门中，却存在着严重的不满。所以，“5‰”可能意味着以每年平均人数计算的一种“严重不满情况”（我所列举的这些数字，是从一个实际例子中引用来的，的确代表着一种严重不满的情况）。如果存在着严重不满情况的部门是总装部门，所有的产品都必须经过这个部门装配才能出去。如果管理当局根据核查材料错误地认为员工不满并不严重而未加注意的话，那么这个部门的员工一旦罢工了，其影响则是极为重大的。事实是，这种情况使这家公司破产了。

类似地，在一个企业中，90%的产值往往集中在2% ~5%的产品种类上，而90%的订货单却只占产值的4%或5%——其成本却占90%或更多。一架现代的战略轰炸机可能有上百万个零部件，而其成本的90%可能集中在很少量的零部件，如大约50个零部件上。维护保养费的90%也可能集中于很少的一些零部件上。但不幸的是，占成本90%的零部件同在维护保养费中占90%的零部件，很少是同一些零部件。

无论研究实验室有多么大，实际上其全部创新工作都是由很少的一部分研究人员做出的。还有，通常的情况是：公司中80%的销售人员，至多只完成销售量的20%；而10%或更少的销售人员所完成的销售量，却占销售总量的2/3或3/4。

绝大多数有关销售绩效的衡量，无论是就总的销售人员来说，还是就个别销售员来说，都是按照总的销售金额来计算的。但这在许多企业中却是一个不恰当的数字。同样的销售金额，有的可能意味着有巨大的利润，有的完全没有利润，有的则意味着相当大的损失，这取决于所销售的产品的组合。因此，没有同产品组合联系起来的绝对的销售数字，并不能提供任何控制，既不能为个别销售员，也不能为销售经理或高级管理阶层提供任何控制。

这些都是基本的事实，但似乎很少有管理人员了解这些事实。传统的信息系统，特别是会计，不是表明这种适合性，而是把它掩盖起来（特别是在间接费用的分配方面，常常使经济和社会现象的真正分布状况变得更加模糊了）。

如果一项核查不能清楚地表明事件的真正结构，那么管理人员不仅不能了解情况，而且还会做错事情。这是因为：管理人员在日常工作方面的重担，往往迫使他按照事件的数量比例来分配力量和资源。经常会有这样一种趋向：把力量和资源投入到提供成果最少的地方，即投入到数量很大，但实际上没有什么效果的现象上去。

4. 衡量的尺度必须同被衡量的事件相称。阿尔弗雷德·诺思·怀特海（Alfred North Whitehead，1861—1947）是一位杰出的逻辑学家和哲学家，他经常提醒人们要防止“虚假的具体性危险”。如果被衡量对象的准确程度只能在一定的幅度之内，如50%～70%的幅度之内（而且假定可以增加或减少20%的误差），那么计算到小数点以后第六位，并不能使之更为精确。这是一种“虚假的具体性”，实际上则是非常不精确的，反而会使人产生误解。

某种现象可能无法做精确的衡量，但可以描述在一定的幅度或范围之内，那么这仍不失为一条重要的信息。例如，“我们的市场占有率为26%”，这听起来似乎很精确，但事实上常常是一种不确切的报道，而且是没有意义的。它的真正意义常常是：我们在市场上不占统治地位，但也不是最差的。即使这样讲，其可靠程度也不会高于对所讲的市场情况做一番描述。

管理人员的责任是认真分析以下问题：与被衡量的现象相称的衡量尺度是什么。同时，他必须弄清楚：什么时候“近似值”比似乎很确切的详细数字更为确切，什么时候一定的幅度比近似值更为确切。此外，他也必须搞清楚：“更大”和“更小”、“更早”和“更迟”、“增加”和“减少”也是定量的用语，而且常常比具体数字或一定的数字幅度更为确切，事实上更为严密。

5. 核查必须具有及时性。核查的时间，同核查的相称性十分相似。经常的衡量和非常迅速的“回报”，不一定可以提供更好的控制。事实上，这反而有可能使控制受到不利影响。核查的时间方面，必须与被衡量事件的时间幅度保持一致。

近来谈论的“实时”核查，即立即并持续地提供信息的核查，已经成为一种时尚。有些事件很适合采用“实时”的核查方式。例如，一批放在发酵槽内的抗生素，如果温度或压力超过了一个狭窄的范围，很快就会变质，那显然应该持续进行“实时”监控。但需要进行这种核查的事件，往往很少。而且，对于绝大多数事件而言，根本就不能这样进行核查。真正的控制，不能采用这种“实时”的时间幅度。

孩子们在花园中种了萝卜以后，往往会忍耐不住，当露出叶子以后就连根拔起来看是不是已经长出根来了。这是“实时”核查——但却用错了。

当一种新产品首次投入市场的时候，产品经理可能需要有关市场试销的每日报告，并尽可能地接近于“实时”核查。六个月以后，当他已经为该种新产品制定出推销战略以后，“实时”核查的每日报告，就好像是让他“连根拔萝卜”一样。到了那个时候，他必须认真思考如下问题：为了达到目标，他必须在哪些领域中和在什么时间取得什么样的成果。然后，他必须十分注意在关键时刻及时对取得的成果进行衡量。如果只关心于每日的“实时”衡量，他几乎一定会使自己和同事处于一种混乱状态，并使最好的战略遭到破坏。

类似地，企图经常衡量研究进展的做法，也可能影响到研究成果。正常研究的时间幅度是相当长的，应该每隔两三年对研究工作的进展和研究成果进行一次严格的评价。此外，一位有经验的研究工作经理并不去干预研究工作，他只是留心观察有没有发生重大的意外困难的迹象，或进一步关注有没有获得意外突破的迹象。如果像有些研究室曾经试图做过的那样，“实时”地监控研究工作，那就是连根拔起萝卜。

但同时也存在着一种相反的危险——即没有足够经常地进行衡量。对于下列事件的发展，这种危险特别严重：（1）需要相当长的时间才能获得成果者；（2）在未来的某一时间必须把各个组成部分合并起来才能生产出所要的最终成品者。

6. 核查必须简单。在20世纪60年代，纽约的每家大型商业银行都在制定一些内部核查制度，特别是有关成本和劳力分配的核查制度。每家银行都在这一工作上花费了大量的时间和金钱，并撰写了大篇幅的核查手册。据我所知，只有一家银行的核查手册在实践中得到了运用。当这家银行的经理被问及这是什么缘故时，他并不像访问他的人所期望的那样，把这归功于大规

模的培训班或大谈自己的“哲学”，而是这样说的：“我有两个十几岁的女儿，她们根本不懂得银行业务，也并不十分擅长数字，但却相当聪明。我把打算实行的核查制度的草稿带回家，并解释给两个女儿听。只有当这种核查制度十分简单，并简单到了能使她们反过来向我说明这种程序想要达到什么目的，以及如何达到这些目的时，我才进一步推行这套制度。只有那个时候，它才是足够简单了。”

复杂的核查制度是行不通的，而且只会造成混乱。它使人们的注意力不是集中在所要核查的对象上，而是集中在核查的机制和方法上。如果实行核查的人必须在核查以前先了解核查是如何进行的，那就根本不可能有控制发生。还有，如果他必须坐下来领会一种衡量意味着什么，那也不会有控制发生。

的确，那位银行经理的方法是相当好的。对所使用的新核查方法进行培训，并不会有很大的收获。应该让准备采用这种核查制度的人来解释这种制度的目的和应用，如果他由于这种制度过于复杂、不明确或过于细致而解释不清，那就需要重新设计出更简单一些的核查制度。

7. 核查必须具有可操作性。核查必须把重点放在行动上。核查的目的是行动，而不是提供信息。上述行动可能只是研究和分析。换句话说，对于一种衡量而言，这样的情况是可以接受的：“正在进行的事情，我们并不理解。但有些正在进行的事情，我们却需要理解。”绝不应该只是说：“这里有些事情可能会使你感到有兴趣。”

这就意味着核查，不管它们是报告、研究结果还是数字，都必须送交能够采取控制行动的人手中。至于这些核查结果是否应该送交给其他人——特别是更高级的人——则是可以进一步商榷的。但是，主要的接受者应该是按照工作流程和决策结构的规定，其地位足以采取行动的管理人员或专业人员。这又进一步意味着衡量必须采取适合接受者的形式，并使之适合接受者的需要。

正如我们在第 18 章中讲过的，工人和第一线的监工应该接收到能对自己的当前工作提供指导的衡量和核查信息，以便朝着他们可以控制的成果方向发展。但实际情况却不是这样。一般的情况是：第一线的监工每个月都收到一份整个工厂的质量控制成果报告，而工人什么也得不到。

高级管理阶层通常收到一些中级作业管理人员需要并可以加以运用的信

息和衡量报告，而关于他们自己的高层管理工作的材料却很少或完全没有。

之所以会发生这样的情况，在很大程度上是由于对核查形成了误解，认为核查是对别人的统治，而不是旨在从事合理行为。如果不把核查看做是合理的，看做是为了进行自我控制，那么核查就会导致错误的行动，那就是一种错误控制。

组织的最终控制

还要讲一件更重要的事。在一个社会机构中，对核查有着一种根本的、无可补救的限制。之所以这样，是由于这样一个事实：一个社会机构既是一个真正的实体，又是一个虚构的实体。作为一个实体，它有着自己的目的、绩效和成果，以及自己的生存和死亡。这些领域是我们迄今一直在讨论的领域。但一个社会机构是由许多个人组成的，每一个人都有他自己的目的、抱负、想法和需要。无论一个机构具有怎样的权威，它都必须满足其成员的抱负和需要。对于这些成员而言，其满足自己的抱负和需要，是通过个人的能力来实现的，但这又是通过机构的报酬和惩罚、激励和制裁来实现的。这些也可能表现为定量化的——如增加工资，但从其本质上看，制度本身却不是定量的，而且是无法量化的。

但是，这才是机构的真正控制，即行为的依据和行动的原因。在自己得到奖赏或遭受惩罚的同时，组织成员据此采取行动。正如前面在第 36 章中所探讨过的，对他们来讲，这才是机构的价值观念的真实表现，这才是机构的真正目标和任务。

如果核查制度与组织的这种真正的、唯一有效的最终控制（表现在人员决策之中）不一致的话，那么它充其量也只是无效的。在最坏的情况下，还可能会造成无休止的冲突，并使组织失去控制。

人们在为组织设计核查制度时，必须了解并分析企业的实际控制制度，也就是该组织的人员决策。否则，设计出来的核查制度是无法导致控制的。人们必须认识到：即使由电子计算机、运筹学和模拟所组成的最完善的“仪表板”，它的作用也比不上一个组织的无形的定性控制，也就是它的奖惩制度、价值观念和禁忌制度。

管理人员和管理科学

管理科学：诺言和绩效——为什么管理科学不能取得杰出绩效——管理科学是怎样产生的——管理科学为什么往往不科学——基本原理——管理科学的第一需要——为承担风险而担忧——管理人员应该期望什么——对各种假设进行检验——应该提出正确的问题，而不是提供答案——提出各种可供选择的方案，而不是提出解决办法——提供理解，而不是提供公式——管理科学应该研究什么——从潜力转变为实际的绩效

第一位管理科学家早就已经被遗忘了，他是早于文艺复兴时期就发明了复式簿记的意大利人。从那以后设计出来的所有管理工具，在简单、优美和实用性方面没有一项可以与之相提并论。目前，复式簿记以及由此演变出来的各种东西，仍是唯一得到真正普遍应用的“管理科学”，是每一家企业，事实上是每一家机构每天都在应用的唯一的系统分析工具。

但是，没有任何人把复式簿记叫做管理科学。管理科学这一术语是在第二次世界大战以后才出现的。[⊖]这个术语本身就是一个宣言，它宣告：“管理今后要成为严密的、科学的和定量的了。”以运筹学为先驱，这些新工具将以确定性代替猜测，以知识代替判断，以“铁的事实”代替经验。

当然，那时是令人兴奋的时期。当时，许多人都预言电子计算机将代替管理人员。面对着这些“光芒四射”的新工具，许多管理科学家都感到敬畏，同样也认为自己将“接管”决策控制权。

绝大多数管理人员早就已经知道：电子计算机并不能代替管理人员（请参见第35章）。绝大多数管理人员也都知道：电子计算机是一种工具——如

⊖ 管理科学家的专业协会——管理科学研究会于1953年成立，并于1954年在美国宾夕法尼亚州的匹兹堡举行了第一次年会。

果正确地加以运用，是很有用的，但它毕竟只是一种工具。绝大多数管理人员现在还知道：管理科学也只是一种工具。事实上，如果它不叫做“管理科学”而叫做“管理分析”，可能会更谨慎一些——也会显得更谦虚一些。

但是管理科学这种工具的确具有很大的做出贡献的潜力。管理人员不一定要成为管理科学家，正如医生不一定要成为血液化学家或细菌学家一样。但是，管理人员必须知道管理科学能够提供什么，以及如何把管理科学当做管理工具加以运用，正如医生必须知道血液化学和细菌学能提供什么，以及如何运用它们作为诊断的工具一样。

为了做到这一点，管理人员首先要做的就是了解管理科学试图做什么以及它应该做什么。其次，他还必须搞清楚管理科学能做出什么贡献。迄今为止，只有极少数管理人员具有这样的技能，也就是使管理科学对管理工作做出贡献。同时，也很少有管理者可以有效地运用这种新的工具。

诺言和绩效

绝大多数管理人员都知道，他们需要更好的工具。绝大多数管理人员也都从自己的痛苦经历中获悉，如果把直觉作为决策的唯一基础，那么即使不至于彻底产生危害，也是靠不住的。事实上，绝大多数有经验的管理人员早就已经猜想到当代一位著名的管理科学家所讲的事情。在自己的两本著作中，麻省理工学院的杰伊 W. 福莱斯特（Jay W. Forrester）曾经才华横溢地阐述了这样的论点[⊖]：复杂系统的行动实际上是“反直觉”的。看起来似乎有理的，往往是错误的。市场、技术和企业的确是十分复杂的系统，就这一点而言，并没有什么让人觉得吃惊的。实际上，再没有什么比地球是扁平的、太阳绕着地球转等看法更看似有理了。

因此，当管理科学初次出现时，管理人员曾为之欢呼。从那以后，出现了一种崭新的专业人员——管理科学家。他们有自己的专业协会，有自己的学术杂志，在大学、商学院和技术学校中有管理科学这门学科，在工业企业界中也有着不少的好职位。

⊖ 《城市动力学》（*Urban Dynamics*, M. I. T. Press, 1969）和《世界动力学》（*World Dynamics*, Wright-Allen Press, 1971）。

但是，管理科学却使人失望。迄今为止，它未能实现其诺言，并没有为实际的管理工作带来革命性的变化。事实上，现在很少有管理人员重视它。

管理科学家和管理人员都认识到：管理科学所宣称和所承诺的同企业对它的实际应用之间，有着越来越大的差距，并且双方都为之叹息。不出所料，他们互相指责对方。管理人员埋怨管理科学家只关心琐事和“闭门造车”，而管理科学家则埋怨“反动的管理人员反对管理科学”。

双方的埋怨都有一定的道理，但问题的真相却要复杂得多——而且比谁应该受责备要重要得多。

为什么管理科学不能取得杰出绩效

所有各门管理科学都有一种基本看法，即工商企业是一种最高级的系统。这种系统的组成要素是人，这些人自愿地把他们的知识、技能和献身精神贡献给共同的事业。所有各种真正的系统，不论它们是机械系统（如导弹的控制）、生物系统（如一棵树）还是社会系统（如工商企业），都存在着一个共同的特点，那就是互相依存。如果系统中的某项职能或某一部分改进了或效率更高了，整个系统却未必一定得到改进，而且事实上还可能会受到损害，甚至会遭到毁灭。在某些情况下，强化系统的最好办法，可能是削弱系统中的某个要素，使其精确性或效率降低。这是因为：在任何一个系统中，重要的是整体的绩效，这是成长和动态平衡的结果，是调节和整合的结果，而不只是技术效率的结果。

因此，管理科学把各个要素的效率放在首位，那是一定会造成损害的。在使工具的精确性达到最大化的同时，管理科学一定会以整体的健康和绩效为代价（企业是一种社会系统，而不是机械系统。这一点使上述危险更大了，因为其他部分并不是静止不动的，它们或者做出反应而使失调现象遍及整个系统，或者组织起来进行抵制）。

但是，当我们考察管理科学家在企业中所做的实际工作时，我们发现：这些工作往往很少符合管理科学据以出发的基本看法。

迄今所做的大部分工作，只是把各项技术职能所运用的工具做些改进，如质量控制或存货控制、仓库定位或货车调拨、机器负荷、维修日程安排或订货单处理等。而且，许多工作都只是对工业工程、成本会计或流程分析做

了微小的改进。同时，管理科学对一些职能部门工作的分析和改进也付出了一定的努力，但并不太多。其中，首当其冲的职能部门就是制造部门，在某种程度上也包括销售部门和资金管理部门。

但是，在企业的管理——造成风险的、承担风险的决策工作方面，却很少进行研究，很少进行系统的思考，很少予以强调。在整个管理科学中（在其文献和实际工作中），重点是放在技术上，而不是放在原则上，是放在措施上，而不是放在决策上，是放在工具上，而不是放在成果上。其中，尤其重要的，是管理科学把重心放在了局部的效率上，而不是在整体的绩效上。

从技术的角度来看，这全都是很杰出的工作。但是，危险也在于此。与以前从事技术工作和职能工作的老工具相比，即与反复试验和不断摸索的方法相比，这些新的工具往往要有效得多，但如果错误地或不小心地应用它们，必然会造成损害。

也存在着一些重要的例外。在通用电气公司，组织成员花了近 20 年的时间来制定面向整个企业进行管理的真正模式，并成功地显示出各个部门的基本经济特点和主要的相互关系。英国的煤业局也做了类似的工作。换句话说，管理科学的发展潜力就在于此。

但是，绝大多数实际工作只是在我们已经知道如何做的一些事情上做出一点改进。早在管理科学诞生以前，我们就已经在从事存货控制或货车调拨了。即使我们目前已经知道如何把这些事情做得更好，甚至是做得比以前好得多，任何企业也不会因此而改变自己的命运。换句话说，这些并不足以决定企业的存亡或盛衰。

那么，怎么解释有这么强大潜力的工具却没有得到充分利用——或被误用呢？

第一个原因也许在于管理科学的起源，而其起源的确是不寻常的。其他学科都是从试图粗略地确定其研究对象开始的。然后，人们着手制定其研究的概念和工具。但管理科学的起点，却是借用许多其他学科的概念和工具来实现本身的目的。它可能是从令人兴奋的发现开始的，即以往一直应用于研究物理世界的某种数学方法也可用于企业作业的研究。

结果，管理科学中大部分工作的重点不在于这样一些问题，如："工商企业是什么？""管理是什么？企业和管理是做什么的？它们需要什么？"而把重点放在："什么地方可以应用这套漂亮的小玩意儿呢？"打个比方吧，

管理科学强调的是钉锤，而不是把钉子敲进去，当然更不是造房子了。例如，在运筹学的文献中，有一些诸如《线性规划的155种应用实例》之类的论文，我却从来没有看到发表过《典型的企业机会及其特点》的研究报告。

这表明管理科学家对"科学"的意义有严重的误解。"科学"并不像许多管理科学家天真地认为的那样，是"数量化"的同义词。如果"科学"是"数量化"的同义词，那么占星术应该是科学的女皇了。事实上，占星术甚至连科学方法都没有用。占星术者毕竟也在观察天象，由此得出一般化的假设，然后再进行有计划的观察来验证其假设。但占星术却是迷信，而不是科学。之所以会这样，是因为它幼稚地认为的确存在着一条黄道，其中的确有十二宫，并且认为同地球上的鱼或狮子等相似的星座，的确有其特点和性质（事实上，这些星座只不过是古代航海者为了便于确定航向的一种记忆工具）。

换句话说，"科学"的必要前提，是科学领域（即被认为是真实而有意义的现象）的合理规定，并提出了一套恰当的、一贯的、综合的基本假设或要求。在科学方法能得到应用以前，必须先完成规定科学领域和提出基本要求的工作。哪怕是十分粗糙的，也必须首先完成这项工作。如果这些工作没有完成或做得不对，科学方法就不能得到应用。如果这些工作完成了，而且做得正确，那么科学方法就可以得到应用了，而且往往的确很有威力。

管理科学还有待于做这项规定科学领域的工作。如果它完成这项工作，那么迄今为止所做的一切工作都会取得成果，至少能够构成真正取得成就的准备和培训的基础。因此，如果想使管理科学做出贡献而不是歪曲我们的方向和提供错误的指引，其首要任务就是确定其研究对象的特殊性质。

这可能包括工商企业是由人组成的这一基本认识。因此，人们（特别是管理人员）的假设、意见、目标甚至错误，就是管理科学家的基本事实。管理科学中任何一项有效的工作，的确必须从对它们的分析和研究开始。

管理科学从对研究对象的认识开始，然后就应该建立起它的基本假设和原理。

它可能首先包括这样一个极为重要的事实：即每一个工商企业都存在于经济和社会之中。即使是最强大的企业，也必须听命于环境，有可能被环境毫无顾忌地消灭掉。但是，即使是最微弱的企业，也不仅仅是适应环境，而且还可以影响和塑造经济和社会。换句话说，工商企业生存在十分复杂的经

济和社会的生态环境之中。

基本原理可能还包括以下一些思想。

1. 工商企业所生产的，既不是商品，也不是思想，而是由人确定的价值。设计得再完美的机器，在对一个顾客有用以前，只不过是一堆废铁。

2. 工商企业中的衡量手段，是这样复杂以至于带有哲学意味的一些符号，例如货币，既是高度抽象的，又是极为具体的。

3. 经济活动必然是把现有资源用于未知而不确定的未来——换句话说，是对期望而不是事实做出某种承诺，其实质就是风险。企业的基本职能就是制造风险和承担风险。而承担风险的，不仅是总经理，还包括整个企业中贡献知识的每一个人——即每一个管理人员和专业人员。这种风险与统计学家的几率风险大不相同，它是独特事件的风险，会从性质上对其模式产生不可逆的破坏。

4. 在工商企业的内部和外部，经常会发生一些不可逆转的变化。事实上，工商企业就是作为工业社会中的一种变化动因而存在的。它必须既能够有意识地演变以便适应新的条件，又必须能够有意识地创新以便改变客观条件。

如上所述的基本原理，有一些经常出现在管理科学书籍的序言之中，但一般也就停留在序言之中。但是，如果要使管理科学有助于人们对企业的了解，更不用说要使其成为一门“科学”，上述这些基本原理就应该成为工作的重要组成部分。我们当然需要数量化，但一门学科往往在其发展到最后才能做到数量化（如科学家直到现在才真正能够在生物学中实现数量化）。我们需要科学方法，也需要在特殊领域和特殊作业中进行研究工作——认真的、细致的研究工作。但首要的是，我们需要认识工商企业的特殊性质及对它进行研究所必需的独特原理。我们必须具有这种视野。

因此，管理科学的第一需要，就是充分尊重自己是一门独立而真正的学科。

为承担风险而担忧

造成现在应用管理科学中存在缺陷的第二个原因，是在其整个文献和整个研究工作中贯穿着以“使风险最小化”，甚至以“消除风险”作为其研究

工作的最终目标。

试图消除企业中的风险，是不可能有效的。把现有资源投入于未来的期望，必然会有风险。事实上，经济进步就可以定义为承担更大风险的能力。试图消除风险，或者试图使风险最小化，都只能因使风险变得不合理而无法承担。它只能造成最大的风险：僵化。

管理科学的主要目标，必须是使企业能承担恰当的风险。事实上，管理科学必须使企业能够承担更大的风险，而具体途径包括：提供对其他各种风险和期望的知识和理解、确定获得预期成果所必需的各种资源和努力、动员做出贡献的各种力量、对照预期目标来衡量成果并进而为及时改正错误或修正不恰当的决策提供手段。

以上所讲的，似乎只是在咬文嚼字。但是，管理科学文献中使风险最小化这种讲法，却使人对产生风险和承担风险抱有一种敌视的态度，即对工商企业抱有敌视态度。管理科学文献中的许多论调，听起来同上一代的技术官僚的论调一样。之所以这么说，是因为管理科学想使企业从属于技术，并且似乎把经济活动看成是一个物理决定的领域，而不是主张并行使负责任的自由和进行负责任的决策的一个领域。

这往往比错误还要糟糕。这是不尊重自己的研究对象，而这使得任何科学和科学家都无法存在。它会使优秀而严肃的人才——在管理科学界中，这种人才是不少的——所做的最好的、最严肃的研究工作归于无效。

因此，管理科学的第二大需要，是严肃地对待自己的研究对象。

管理人员必须知道什么

对于管理科学可能做出的贡献与实际做出的贡献之间的差距，管理人员也应该负有责任。一般说来，管理人员的责任可能还要更大一些，而且他应该做出而没有做出的贡献，正是管理科学和管理科学家都极其需要的。

可是，管理科学家对管理人员最典型的抱怨却是无稽之谈。他们埋怨管理人员不去学习管理科学，因而对其一无所知。要求工具的使用者了解工具的构造，正表明工具制造者的无能。如果工具是好的，工具的使用者根本无须，而且实际上不应该对工具本身有什么了解。

基本问题比管理人员不愿意学习数学技术要严重得多。一般说来，管理

人员没有成功地为管理科学和管理科学家承担管理上的责任。他们无视这样的事实，即管理科学家，正像其他的高级专家一样，有赖于管理人员给他们指引方向和改善效果。他们听任管理科学处于缺乏管理的状态——因此，在很大程度上，他们要对管理科学退化为各种方法，在许多情况下为并不存在的问题寻找“管理对策”而承担责任。

虽然在管理科学初次出现时，管理人员曾经表现出很大的热情，但一般并没有认真思考以下问题：管理科学应该或能够做出什么贡献。

我们大体上知道管理人员需要什么：系统地向企业提供做出决策所需要的知识，而且是在复杂而迅速变化的技术、经济和社会中做出造成风险和承担风险的决策。

他们需要一些衡量预期目标和实际成果的工具：使许多职能部门和专业人员有共同愿景和进行沟通的手段。这些专业人员各有自己的知识、逻辑和语言。但是，为了做出正确的企业决策，并使这些决策有效和产生成果，就必须有他们的共同努力。

管理人员需要一些可以传授和学习的东西，这是因为：我们这个世界需要很多具有管理视野和管理能力的人，而不能再依赖少数天才的直觉。只有一门学科的一般规律和概念，才是真正可以学习和传授的。

如果我们考察一下管理科学取得成效的少数地方，这一点就很清楚了。在这些地方，之所以会取得成效，并不是由于管理科学家做了什么在其他方面没有做过的事情，只是由于管理人员提出了正确的要求，并对管理科学进行了管理。

其中的一个例子，是一家生产多种产品的大型制造商。通过百货商店、廉价商店和五金店等上千个终端，该公司直接向公众销售产品。公司的经理人员对他们的管理科学家说：“在我们这个行业中，每个人都知道，向批发商和零售商赊销是扩大销售的办法。每个人也知道，赊销增加到一定程度后，其风险就抵消了增加销售所得到的利益。这些是我们据以确定销售和赊销政策的正确假设吗?”在6个月以后，管理科学家回答说：“不对，这是些错误的假设。每个人都以为会发生的事，其实并不符合实际。实际情况是，在我们这个行业中，对最大、最好同时赊销信誉良好的顾客赊销，或对最小、最差同时赊销信誉最差的顾客赊销，都可以扩大销售额。但对‘中等的’同时赊销信誉也是‘中等的’顾客赊销，却并不能扩大销售额。”由于

管理科学家的这一答案，该公司对其政策做了根本性的调整，它削减了对小客户的赊销。这样，虽然某些销售额有所减少，但其销售和赊销绩效却大大提高。另一方面，该公司扩大了对大的、良好的顾客的赊销。目前，比起以前赊销政策很紧时，赊销金额虽然有所减少，但它对赊销、销售和赊销风险之间的关系却有了一个合理的了解。

更有教益的也许是下面的这个例子。一家大规模城市医院的负责人问管理科学家："你能不能找出病人负荷的模式，以便我们能够安排医院基本服务的日程，并事先就服务项目、设备和各种人员的利用编制计划？这是我们的基本问题。但是，我们甚至不知道是不是提出了正确的问题。"经过了两年的艰苦工作以后，管理学家指出：确实存在着可以预测的长期和短期模式，而且能够以很高的几率预测出 X 射线室、X 射线技师、医学化验室和手术室等稀缺资源的使用情况，以及病人的住院天数、病人对病床和病房的利用情况。不过，他们还指出："有一个领域你们的确没有提出正确的问题，即我们需要什么样的病床以及需要多少？我们目前所有的病床都是供重病号使用的，要求很高的资本投资。但在任一时间，需要这种病床和这种设备的病人不会超过 1/3。另外 1/3 的病人实际上只需要疗养病床，其资本投资不超过重病病床的一半。至于还有 1/3 的病人，他们所需要的可能只是一种简易病床，只需要最低限度的服务和资本投资。"

换句话说，为了使管理科学能够做出贡献，管理人员所需要做的，就是认真思考需要对基本假设进行检验的领域。

没有人会对管理科学家提出正确的问题，但管理人员却期望他们提供答案。管理人员期望管理科学家，即专门的技术人员比管理人员更好地了解企业的需要、所面临的困难和存在的问题。

尤其严重的是，他们期望有一个最终答案。但是，管理科学——不论它所使用的方法是物理科学的、经济科学的还是社会科学的（而一个好的管理科学家必须精通上述所有这三个领域）——的长处就在于提出问题的能力，而管理人员自己要负责提供答案。在企业中，答案始终是判断，始终是在具有不同风险、不确定风险的各种方案中进行抉择，是知识、经验和期望的综合体。

为了使管理科学家能够做出贡献，管理人员必须要求他们能够确定所要提出的正确问题。

管理人员一般要求管理科学能够提供一种最好的答案，但管理科学能做出的贡献，却是向管理人员提出各种可供选择的方案。应该期望管理科学家这样说："这里有四五种不同的行动方针，其中没有一种是尽善尽美的，每一种都有它自己的风险、不确定性、局限性和成本，但每一种至少都能满足某些主要要求。作为管理人员，你必须从中做出选择。你必须进行比较并最后决定某一种方案至少是害处较小的。你选择哪一种，完全是你自己的决定。需要由你来判断公司所能承担的风险，由你来判断哪些事情可以做出牺牲，而哪些事情必须予以坚持。但你现在至少知道了你有哪些可供选择的方案。"

对未来没有什么"答案"，而只能在不同行动方案之间进行选择。每一种行动方案都有特定的风险，都有特定的不确定性，都要求不同的努力和需要承担不同的成本。但是，对管理人员来讲，使他们知道自己有哪些行动方案可供选择以及这些方案的意义，就是最大的帮助。而这正是管理科学家能够在不同的精确程度上予以提供的。

最后，管理人员应该期望管理科学家不是提供公式，而是提供理解。公式是管理科学家的工具，而管理人员对之并没有什么兴趣。如果他不能肯定管理科学家是否通晓业务，他最好另外找一个管理科学家。但他却应该使管理科学家帮助他理解，即对一项决策的真正内容有所了解。管理科学所能够而且应该做出贡献的，是帮助管理人员理解某项看来是制造方面的决策，它实际上是市场营销方面的决策，是一项有关顾客需要什么、愿意花钱购买什么的决策。管理人员应该期望管理科学家这样说："瞧，您交给我们的问题不对。这才是我们应该研究的问题。"

一批管理科学家对他们为之工作的制药公司所做出的最大贡献，不是提供答案，而是对管理当局说："您把所有的努力、精力和注意力都集中在新产品上。但是，目前以及可以预见的将来，您收入的3/4却来自在仓库中至少存放了三年的那些药品。没有人对它们进行管理，没有人推销它们，没有人知道怎样处置它们。事实上，没有人表示出对它们有丝毫的兴趣。我们所知道的唯一事情是：使老药品保持原有市场的方法，与推出新药品的方法是完全不同的。但是，如何对已经建立起信誉的老药品所构成的产品线进行管理，却是我们不知道的，而这正是我们应该研究的。"

要使管理科学有成效，关键在于对它提出以下四项要求和期望：

- 要对各种假设进行检验；
- 要确定应该提出的正确问题；
- 要提出各种可供选择的方案，而不是提出解决方案；
- 要把注意力集中在理解上，而不是集中在公式上。

这四项要求和期望都依据以下假设：即管理科学不是计算方法，而是分析工具，管理科学的目的是帮助管理人员进行诊断，它们的任务是帮助深入认识问题和提炼看法，而不是开处方，更不是灵丹妙药。

但是，它们也要求管理人员对管理科学承担起责任，对这些工具进行管理。它们要求管理人员在管理科学家的密切配合下，决定管理科学应该研究什么。管理科学家不应该研究那些他们感兴趣，且易于为他们的工具所检验的事物，而应该研究那些管理人员需要深入理解的领域。如果在这些领域中，工具并不特别适用，难于或不可能实现数量化，管理人员或管理科学家也不应该知难而退。深入认识、透彻理解、安排优先次序和对某一领域复杂性的“感觉”，同精确完美的一流数学模型是同样重要的——事实上，还往往有用得多，甚至更为“科学”，它们反映了管理人员面对的现实和他的任务现实。

使管理科学取得成就的潜力转变为实际的绩效，是管理人员的责任。为了做到这一点，他必须了解管理科学是什么以及它能够做什么。他必须了解管理科学由于其起源和历史而产生的特有的局限性。但尤其重要的是，他还必须了解：管理科学是管理人员的工具，而不是管理科学家的工具；但使这些工具把重点放在管理任务上并指引它们为管理做出贡献，则是管理人员的责任。

第七部分
Management: Tasks, Responsibilities, Practices

管理组织

组织结构是管理中出现最早、研究最彻底的一个领域。但是，我们在组织方面却遇到了一些新的需要，这些需要不能用为人熟知并久经考验的“职能制”和“分权制”等结构来满足。于是，出现了一些新的组织结构：“任务小组”、“模拟分权制”和“系统”结构。我们已经知道，组织并不是从结构开始的，而是从基本构成单位开始的，而且，并不存在一种唯一正确或普遍适用的组织结构，每一个企业必须围绕着适合其使命和战略的主要活动来进行设计；我们也知道，日常的经营管理、创新和高层管理这三种不同的工作必须组合在同一组织结构之中，组织结构必须一方面以任务为中心，另一方面以人为中心，并且既有一条权力的轴线，又有一条责任的轴线。

新需要和新方法

管理热潮中对组织结构的重视——其原因何在——组织结构不合理的危险——组织结构对于小型企业的重要性——过去的最终答案——法约尔的“职能制”和斯隆的“联邦分权制”——传统假设和当前需要——我们学到了一些什么——第一步：识别基本构成单位——“战略决定结构”——关键活动——三种工作：日常的经营管理、高层管理和创新——我们应该抛弃什么——“以工作为中心”和“以人为中心”——“科层”和“自由式”——“宪事律师”和“教育家”——从“单一轴线”组织到“多轴线”组织——“必然存在着一种最终答案”

现代赞美诗作者很可能会感叹说：“对组织结构的研究是永无止境的。”由于组织研究会导致对公司、部门和职能重新进行组织，它在最近几十年里已经成为十分引人注目的、发展迅速的新领域之一。每一种组织，不论是政府部门、军队、研究单位、大学管理部门，还是医院，再加上无数的企业,似乎都在永无休止地主动重组或被动重组。在三四十年以前，管理咨询人员主要从事工作研究、生产流程和销售培训，但在 20 世纪 60 年代，他们的生意和收入却大部分来自于组织研究，尤其是大型公司和政府部门的组织研究。

即使是英格兰银行（300 年来，它几乎从不允许外人进入它的大门），也终于在美国的一家大型咨询公司的帮助下进行了重组。而且，这项研究是工党政府强加给它的组织研究，这破坏了它的不受干预状态，结果使它除了受到伤害以外，又在伤口上撒了一把盐。

之所以对组织问题及构成其基础的那种信念（即传统的组织结构或“刚形成的”组织结构已经不能再适应企业的需要）这样重视，是有许多原因的。首先，我们已经知道组织结构不合理的危险。最好的组织结构也不一定保证一个组织可以取得成果和杰出绩效，而组织结构不合理，它的绩效肯定

糟糕，它只会造成摩擦和挫折。不合理的组织结构把注意力集中在不恰当的问题上，加剧不必要的争论，小题大做。同时，它使弱点和缺陷加大，而不是使长处和优势加强。所以，恰当的组织结构是取得良好绩效的先决条件。

与大型企业一样，小型企业也十分迫切地需要正确的组织结构，但比较起来，小型企业要找到正确的组织结构可能会更加困难。

仅在几十年以前，这种对组织结构的兴趣只存在于大型企业之中。早期的一些例子，如阿尔弗雷德·斯隆在 20 世纪 20 年代早期为通用汽车公司设计的组织结构，全部都是大型企业的例子。

现在，我们已经知道：组织结构已经成为一个极为重要的问题，特别是当一个小型企业成长为中型企业、一个简单的企业成长为复杂的企业时，更是这样（请参见第 53 章）。因此，那些希望成长的企业，即使只成长为中等规模的企业，也必须彻底思考并找出正确的组织结构，以便使该企业在作为一个小型企业进行管理的同时，能够逐渐成长为更大型的企业。类似地，那些只经营一种产品、只有一个市场的简单企业，即使增加一点点多角化经营或复杂性，也会面临极为重要的组织结构问题。

一直到 20 世纪 50 年代早期或中期，往往还必须对管理人员进行说服，才能使他们认识到有必要对工作的组织和组织结构的设计给予关注。

在 50 年代初期，当通用电气公司进行重组时，最激烈的反对不是来自那些反对激进方案（表面上看是激进方案）的人，而是来自那些认为无须在组织结构方面进行任何变革的管理人员。他们承认，原有的结构杂乱无章，早已不再适应企业的发展，但是他们问："我们为什么要在组织结构上浪费时间呢？我们制造和销售的是涡轮发电机，为什么要去操心谁做什么事呢？"十年以后，保罗·钱伯斯（Paul Chambers）担任英国帝国化学工业公司的新任总经理，当他着手解决另外一个"刚成长起来的"巨型企业的组织结构问题时，许多管理人员也做出了类似的反应。

目前，刚好相反，人们常常不得不对管理当局进行说服，要他们不要忙于从事组织研究，不要误认为重组本身是一种目的——或者用重组来代替战略规划和企业决策。

过去的最终答案

当我们认为组织和管理结构极为重要时，我们正在超越过去的“最终答案”。

在短短的管理历史中，我们已经有过两次有关组织的“最终答案”。第一次大约是在1910年，是法国实业家亨利·法约尔深入思考制造公司的职能是什么以后提出的。他归纳出来的那些职能一直沿用至今。当时的制造企业当然面临着真正重要的组织问题。

一个世代后，人们可以说又一次“知道了”答案。法约尔为单一产品的制造企业提供了“答案”，阿尔弗雷德·斯隆在20年代早期重组通用汽车公司时，则迈出了第二步。他为组织复杂而大型的制造公司找到了“答案”。[⊖] 斯隆的方法是：在企业的次级组织（子单位），即各个“部门”采用法约尔的职能制组织，而在企业整体这个层次上则以“联邦分权制”为基础进行组织，即集中控制下的分权制度。它成为第二次世界大战以后在全世界流行的一种组织模式，特别被广泛地应用在大型企业中。

又过了一个世代，到20世纪70年代早期，通用汽车公司的模式显然已经不再适合当时的现实，或者至少不再适合用来解决组织中的一些最重要的挑战。其不适合的程度，已超过了法约尔模式不能适合斯隆所面对的巨型企业的现实。在当时，斯隆解决了这样一个问题：如何使通用汽车公司处于一种可以管理的状态并对其成功地进行管理。

在它们能够适合组织结构的设计师和策划者所面对的现实时，法约尔模式和斯隆模式仍是最好不过的组织方式。法约尔的职能组织仍是小型企业，特别是小型制造企业的最好组织结构。相应地，斯隆的联邦分权制仍然是经营多种产品的大型公司的最佳组织结构。事实上，只要它们适合现实，职能组织和联邦分权制组织都能够较好地满足组织结构的设计要求。在第二次世界大战以后的几十年里出现的新的组织结构，还没有一种能够达到这种程度（请参阅本书第45～48章）。但现在，职能组织和联邦分权制结构越来越不

⊖ 斯隆有很多想法来自皮埃尔·杜邦在杜邦公司所做的工作。关于这一点，可参阅阿尔弗雷德·钱德勒的有关著作。

能适合各种机构在组织方面的现实了。事实上，构成斯隆模式和法约尔模式的依据的假设，已经不再适合大型组织的需要和成功应对它们所面临的挑战了。

传统假设和当前需要

识别出组织结构的当前需要的最好办法，也许是把斯隆成功设计出来的通用汽车公司的组织结构与组织结构的当前需要和现实进行对照和比较。

1. 通用汽车公司是制造和销售高技术产品的一家制造企业。法约尔所经营的也是一家生产物质产品的企业，他的模型来自于一家中等规模的煤矿公司。我们目前所面对的挑战是：要把那种并不完全是或者并不主要是制造业的大型企业组织起来。不仅存在着大型金融机构和大型零售商店，还存在着世界性的运输公司、通信公司以及那些虽然也从事制造业但重点是顾客服务业务的公司（如绝大多数的电子计算机企业）。当然，还存在着在第 11 ~ 14 章中所讨论过的那些服务机构。这些非制造业的机构日益成为每一个发达国家的真正重心，它们雇佣着绝大多数人口，为国民生产总值做出的贡献最大，从国民生产总值中得到的也最多。它们是当代最基本的组织问题产生的土壤。

2. 通用汽车公司基本上是一家经营单一产品、单一技术和单一市场的企业，其销售量的 4/5 是汽车。通用汽车公司所销售的汽车，虽然在大小、马力和价格等细节方面存在着差别，但基本上是同一种产品。事实上，美国通用汽车公司制造的绝大多数汽车，不管其名称是什么，现在都是在同样的装配经理的监督下、在同样的工厂中装配出来的。一个在通用汽车公司的庞蒂亚克事业部工作的装配工人，不会对雪佛兰事业部感到完全陌生，甚至对德国的欧宝事业部也不会感到十分陌生。

相反，现在的典型企业是经营多种产品、多种技术和多种市场的企业。它们不一定是“联合企业”，却多为“多元化”企业。它们的中心问题是通用汽车公司无须面对的，即复杂性和多样性的组织。

3. 通用汽车公司主要仍是一家美国公司。它在国际汽车市场上显得很大，但外国市场在通用汽车公司的销售中所占的比重却并不很大（也许，它应该努力增大在外国市场上所占的比重）。通用汽车公司在美国的汽车工业

中占据统治地位，但是在美国以外，它只在澳大利亚（一个次要市场上）才占据统治地位。在欧洲，它至多只能占据第四位。从组织上说，美国以外的世界对于通用汽车公司来说，仍旧是“分离的”和“外界的”。从组织上说，通用汽车公司仍旧是一家美国公司，它的高层管理主要关心的是美国的市场、美国的经济、美国的劳工运动和美国政府等等。

但是，最近25年来成长得最快的，是跨国公司，即许多国家和许多市场对它都同等重要或至少有很大重要性的公司。

4. 由于通用汽车公司是单一产品和单一国家的公司，信息并不是一个重大的组织问题，无须成为组织上主要关心的问题。在通用汽车公司中，每个人说的都是同一种语言，不论从汽车工业的语言上来说，还是从美国英语这个角度来说，都是这样。每个人都充分了解其他人正在做的或应该做的是什么，而这是因为他自己也在做着同样的事情。因此，通用汽车公司可以按照市场的逻辑以及权力与决策的逻辑来进行组织，而不必在组织中太多地注意信息的逻辑和信息的流动。

相反，对于有多种产品和多种技术的跨国公司而言，它们必须在组织设计和结构中十分注意按照信息的流动来进行组织。它们至少必须确保：组织结构不会破坏信息的逻辑。可是，通用汽车公司在这方面没有什么可供借鉴的地方——它以前没有遇到过这方面的问题，因而也就不需要加以解决。

5. 在通用汽车公司的员工中，有4/5是生产工人，或者是体力工人，或者是从事例行工作的办事员。换句话说，通用汽车公司雇佣的是具有过去特点的劳动力，而不是具有今日特点的劳动力（即不是知识工作者）。

但是，目前的基本组织问题是知识工作和知识工作者。在每一个企业中，知识工作和知识工作者都是增长最快的因素。在服务业机构中，他们是雇佣员工的核心力量。

6. 最后，通用汽车公司是一家成熟的管理型企业，而不是一家需要发挥创业精神的“创业型企业”。斯隆所使用的那套方法的长处在于管理能力，对已经存在和已经知道的事物出色地加以管理。通用汽车公司没有进行过什么创新——从第一次世界大战以前开始，整个汽车工业就缺乏创新力（通用汽车公司曾经也有所创新，但那主要是查尔斯·凯特林一个人的贡献，他的确是第一流的创新天才。但通用汽车公司本身却无须在创业精神和创新方面投入很大的精力）。

日益面临的挑战，是要发挥创业精神和进行创新。我们所需要的是创新型组织，以及相应的管理组织。不过，通用汽车公司在这方面也没有什么可供借鉴的地方。

所以，目前在组织领域中对新方法的需求，与法约尔和斯隆在进行其开创性工作时类似，也非常大。联邦分权制结构被认为可以普遍适用的时代（为时长达20多年的管理热潮时期）已经结束了。

但是，自从法约尔那一代首先处理组织问题以来的70多年，我们当然学到了许多东西。我们知道了这是一项怎样的工作，主要方法是什么、什么应该放在第一位、什么是行不通的——虽然不一定知道什么能够行得通。我们知道组织结构的目的何在，因而也知道如何检验一项组织设计是否成功。

我们学到了一些什么

1. 我们学到的第一件事情是：法约尔和斯隆有关组织结构不是“自发演变”的观点是正确的。在一个组织中，自发演变的只有混乱、摩擦和不良绩效。正确的组织结构——即使是能够存在下去的组织结构，也不是从“直觉”产生的，正如希腊的庙宇和哥特式的教堂不是直觉的产物一样。传统也许可以表明问题及后果不好之所在，但却无助于找出解决问题的办法。组织设计和组织结构需要思考、分析和系统的研究。

2. 我们还学到的另外一件事情是：设计组织结构并不是第一步，而是最后一步。第一步是对组织结构的基本构成单位进行识别和组织。其中，组织结构的基本构成单位是指那些必须包含在最后的结构之中，并承担整个组织的“结构负荷”的那些业务活动。

当然，这就是法约尔所分析的那些职能，但问题不仅在于法约尔所提出的那些职能仅仅适用于制造企业，而且尤其重要的是：法约尔还试图按照所做的工作来设计各种职能。

现在，我们已经知道：基本构成单位是由它们所做贡献的种类来决定的。同时，我们还知道：对贡献的传统分类，例如常规的美国组织理论中“参谋和直线”的概念，对于真正理解组织是弊多利少的。

可以说，基本构成单位的设计是组织设计的“工程阶段”，可以提供基本“材料”。正像所有的材料一样，这些基本构成单位也有其特殊的规格和

特点，分属于不同地方并以不同的方式组合起来。

3. “战略决定结构”。组织不是机械的，不是“装配件”，因而也无法进行“预制”。组织是有机的，并且对于每一个企业或机构而言，它都是独一无二的。我们现在已经知道：为了确保效率和合理性，必须使组织结构与战略相适应，即战略决定结构。[⊖]

结构是实现某一机构的各种目标的一种手段。因此，有关结构的任何工作，都必须从目标和战略出发。这也许是我们在组织领域中所获得的最有价值的新认识。看起来，这似乎是显而易见的，而事实上也正是如此。但是，之所以在组织构建方面会犯一些最严重的错误，正是由于把一种“理想的”或“普遍适用的”机械组织模式强加给另外一个活生生的企业。

战略就是对“我们的业务是什么、应该是什么和将来会是什么”这些问题的解答。它决定着组织结构的宗旨，并因此决定着在某一企业或服务机构中哪些是最关键的活动。有效的组织结构，就是使这些关键活动能够正常工作并取得杰出绩效的组织设计。反过来，这些关键活动会成为能够“正常运转”的组织结构中“承受负荷”的要素。组织设计主要关心的就是或应该是这些关键活动，其他都是次要的。

三种工作

把组织的基本构成单位解释为各种不同的工作，是一种误解。但是，每一个组织，无论多么小和多么简单，都必然会存在着各种不同的工作。

首先，是日常的经营管理工作，即对已经存在和知道的事物进行管理、安排，发挥其潜力并解决其中的问题。

其次，是高层管理工作。而且，正如从第 49 ~ 52 章将会指出的，从其任务和要求来说，它是与日常经营管理不同的工作。

最后，还存在着创新工作——正如在第 61 章中将要指出的，它也是与日常的经营管理和高层管理不同的工作，有着不同的要求。

正如在本篇以后各章中将要指出的，没有一种组织设计原则能够适用于

⊖ 在《战略和结构》一书中，阿尔弗雷德·钱德勒为这方面的工作打下了基础。该书于 1962 年由麻省理工学院出版社出版。在该书中，作者对杜邦公司、通用汽车公司和西尔斯公司这些领先的美国公司中的现代组织设计进行了深入的研究。

所有这三种不同的工作。但是，有必要对这三种工作进行组织，有必要把它们结合在一个统一的组织之中。

我们应该抛弃什么

还有一些是我们应该抛弃的。在组织理论和实践中，有一些最热闹而又最费时间的论战完全是没有必要的。它们提出了“非此即彼”，但正确答案应该是“兼而有之——不过比重会有所变化”，主要表现在以下几个方面。

1. 在需要迅速抛弃的没有意义的论战中，第一个需要抛弃的论战是：在工作设计和组织结构中，是以工作为中心，还是以人为中心。我们再重复一遍在第 32 章中已经阐述过的观点，结构和作业设计必须以工作为中心，但工作任务则必须既要适合于人，又要适合于情况的需要。把这两者混淆起来而就并不存在的问题争论不休，实在毫无意义。再重复一遍，工作是客观的、非人性的，而工作是由人来承担的。

2. 第一项需要抛弃的论战，与上述那个争论已久的论题存在着一定的联系，是有关科层组织和自由式组织的争论。

传统的组织理论只知道一种既适用于基本构成单位，又适用于整个组织的结构：即所谓的等级组织，即由上级和下级构成的一种科层金字塔。传统组织理论认为，这种结构适合于所有各种工作。

现在，另外一种（同样也是教条主义的）组织理论正在流行。这种理论认为，组织的形态和结构，正像我们希望的那样——是或应该是“自由式”的。每一事物——无论是形态、大小还是任务，都是由人际关系产生的。事实上，组织结构的目的，就在于使每一个人都能按照自己的意愿行事。

有关这种争论，需要指出的第一个方面是下述观点是完全错误的，即认为一种组织形式是严格管制的，而另外一种组织形式则是自由放任的。这两种组织形式所需要的纪律或约束是相同的，只不过分布有所不同而已。

科层组织并不像它的批评者所断言的那样：使上级拥有更多的权力。相反，科层组织的第一个后果，就是使下级免于受到上级滥用权力的侵犯。一种层阶组织或科层组织之所以能够做到这一点，是由于它详细地规定了下级拥有的权限，规定了上级不得干预的范围。它使下级可以说“这是分配给我的工作”，从而使下级得到保护。同时，等级原则还有利于保证一个人只有

一个上级，这也在一定程度上使下级得到保护。否则，下级就可能处于两种互相冲突的要求、互相冲突的命令、互相冲突的利益和互相冲突的忠诚要求之中。一句古老的谚语说："一个坏主人也比两个好主人要好。"

现代西方社会的第一种组织结构，起源于800年前天主教会的教律，它建立了一种严格的科层组织。但在教律当中，与天主教会的结构和组织相关的大部分条款都规定：教区中的事务只有教区神父（处于金字塔最底层的人）才能处理。主教任命教区神父，并且在明确规定的程序限制之内，可以免去教区神父的职务。但是，在教区之内，只有教区神父才能够行使洗礼、主婚和听取忏悔等宗教职能。即使是教皇，也必须经教区神父正式邀请，才能够在该教区内行使这些宗教职能。

与此同时，科层组织还给予最大的个人自由。只要在职者做好了分配给自己的职位应该完成的任务，他就完成了他的工作。除此以外，他没有任何其他责任。

目前，有关个人"按照自己的意愿行事"的讨论很多。唯一有可能几乎做到这一点的，只有科层组织结构。这种组织结构使个人要服从组织目标，或个人行动要配合其他人的需求降到最低限度。总之，一种组织结构对工作、权力和相互关系规定得越明确，则对个人的自我服从和自我约束的要求就越少。

自由式组织的名称当然是一种误用。实际上，它指的是从事特定任务而不是从事所谓"永久型"任务的组织设计，特别是小组形式或团队形式的工作组织。

这种组织，正如在本篇以后各章中将会指出的，首先要求小组中的每一个成员都有很严格的自我约束。每一个人必须做"小组的事"，每一个人要对整个小组及其绩效负责。马斯洛批评[㊀]Y理论对组织中大部分软弱、胆小的人提出了非人道的要求，这种批评似乎更适用于自由式组织。一种组织越是富于弹性，其成员必须越是坚强，他们必须承担的工作量也就越重。

还有，在任何一种组织结构中，无论是各个成员还是整个组织都需要有等级层次。必须有人做出决定，否则组织就会陷入无休止的自由讨论。知识型组织特别需要极为明确的决策权力和具体的、指定的"渠道"（请参见第

㊀ 请参见本书第19章。

35 章)。不可避免地，每个组织都有陷于普遍危险之中的时候。这时，如果不赋予某个人以明确的、毫不含糊的、法定的指挥权，这个组织就会彻底垮台。

事实上，科层组织同自由式组织之间的争论，是政治学说中最古老的法治同人治的争论的另一种说法。宪事律师公正地认为：必须要有良好而明确的法律与规定。而教育家则同样公正地认为：如果没有正直的统治者，再好的法律也没有用。

正如政治家在很早以前就已经知道的，良好的法律和良好的统治者这两者都是必需的。组织的构建者（以及组织理论家）也必须知道：合理的组织结构既需要有关权威和决策的金字塔式的科层结构，也需要可以把小组、团队和个人长期和临时组织起来的能力。

科层组织的拥护者和自由式组织的拥护者都假定（即使可能是不自觉的)：一个组织只能有一条轴线，它必须或者是科层式的，或者是“自由式”的。但这是一种机械的假设，而组织却是一种社会现象。

的确，古典组织结构假定只有一条轴线：自上而下的正式权力和自下而上的“报告”。但是，在 20 世纪 20 年代有关“人际关系学派”的早期著作中，关于实际组织的最初研究[㊀]则表明：在所研究的每一个工作小组中，都存在着第二种结构。人际关系学派把这第二种组织结构叫做“非正式”组织。但是，这一叫法却会使人误解（叫做“未明文规定的”组织可能要更好一些。在所谓的非正式组织中，实际上没有任何非正式的活动。它以习惯而不是以明文规定为依据，往往比正式组织的书面规定更为正式，而且更缺乏弹性)。但是，人们仍然相信组织结构应该是“单一轴线”的结构。

其实，凡是比无生命体中最简单的机械集合更高级的每一种系统，都具有一种“多轴线”系统。以人为代表的动物体都有骨骼系统、肌肉系统、神经系统、摄食与消化系统、排泄系统、呼吸系统、感觉器官和生殖系统等。其中每个系统都是独立自主的，但又是互相联系的。每一系统都是一根“组织轴线”。

没有一家企业会像或应该像生物有机体那样复杂。但是，我们需要设计和构建的组织——工商企业和公共服务机构的组织，也都有着若干根轴线：

㊀ 特别是埃尔顿·梅奥的研究，请参见本书第 2 章。

既有决策与权力轴线，也有信息轴线；既有任务的逻辑，又有知识的动态。我们在前面（第32章）已经讨论过，在设计和安排各项工作时，要考虑到许多轴线——任务与工作指派、决策与责任、信息与关系等。

这也同样适用于组织设计和结构。

3. 这些无谓的论战——以工作为中心，还是以人为中心的论战，以及科层组织同自由式组织的论战，都反映出传统组织理论的一种信念：必然存在唯一“正确”而又永远“正确”的“最佳原则”，必然存在一种最终答案。

也许这种原则和答案是存在的，但如果存在的话，我们却并不知道它是什么。

在第二次世界大战结束以后的25年里，出现的却不是“唯一正确”的原则，而是三种新的组织设计原则，它们与法约尔的职能制和斯隆的联邦分权制，都是可供企业选择的组织结构形式。

这三种组织设计——任务小组、模拟的分权制和系统管理，并没有取代原有的组织设计。在这三种组织设计中，没有一种可以称为“普遍适用”的原则。事实上，它们全都有着严重的结构缺陷和有限的适用范围。但是，对于某些种类的工作来说，它们是最好的答案。对于某些任务来说，它们是最好的结构。对于高层管理、创新，以及材料、运输和金融产业的比较结构或多国公司中的重大组织问题来说，它们是最好的解决方法。

所以，我们必须抛弃的最后一种传统是：“必然存在着一种最终答案。”凡是能够使人取得杰出绩效和做出贡献的结构，就是正确答案。组织的宗旨是解放和充分发挥人的能力，而不是对称或和谐。人的绩效是组织的目标，也是对组织的测试。

组织的基本构成单位

组织者的四项任务——各种关键活动——主要弱点——价值——什么时候应该对关键活动重新进行分析——贡献分析——产生收益的活动——产生成果的工作——支持性工作——“道德”活动——使服务参谋人员更有效率——信息的两个方面——信息：一个还没有答案的组织问题——保健和厂务工作——贡献决定职能

组织者在设计组织的基本构成单位时，常常面对着以下四个主要问题：

1. 什么应该是组织的基本单位？
2. 应该把哪些要素结合在一起，应该使哪些要素彼此分开？
3. 与各不同要素相称的规模和形式应该是怎样的？
4. 各不同单位之间的恰当配置和关系应该是怎样的？

大约在一个世纪以前，当人们最初从事组织方面的工作时，组织者在设计组织机构以前，必须首先解答上述问题。

因此，我们在这方面已经积累了相当多的经验。对于基本构成单位或组织结构本身的设计，并没有最佳“处方”可供利用。但是，人们可以清楚地指出哪些是正确的方法、哪些是行不通的方法。

识别组织的基本构成单位的传统方法是：对企业取得杰出绩效所必需的全部活动进行分析[⊖]，由此得出有关制造企业或零售企业的各项典型职能的一张清单。

这种列出各项典型职能的方法，把组织看成是机械的，是各项职能的集

⊖ 在 1954 年出版的《管理的实践》一书中，我用的也是这一方法。

合体。但是，组织必须是“有机的”。组织的确要应用到一些典型的职能——虽然不一定要用到全部职能。但如何构建组织结构，却取决于需要得到什么成果。组织工作必须从想要得到的成果出发。

各种关键活动

我们需要知道的，不是组织结构中可能包含的所有活动，而是组织结构中“承担重任”的部分，即各项关键活动。

因此，组织设计应该从以下问题开始：

为了达到公司的目标，必须在哪个领域有出色的表现？

哪些领域的绩效不佳会影响到企业的成果，甚至会影响到企业的存在？

有关这些问题的各种可能答案，可以从下面的一些实例中得出：

美国的西尔斯公司和英国的玛莎公司在许多方面都惊人的相似，这当然与玛莎公司的创始人曾经有意识地以西尔斯公司为样板有关。但是，这两家公司的“实验室”在组织的配置和作用上，却有着显著差别。西尔斯公司把自己界定为“美国家庭的采购员”，并利用自己的实验室检验它所采购的商品。与此对应，该公司的实验室虽然规模大、能力强且受到尊重，但在组织上的地位却不高。与此形成对照的是：玛莎公司把自己界定为（如第8章中阐述过的）“替劳动阶层家庭开发出上等阶层水平的商品”。因此，它的实验室在玛莎公司的组织结构中处于中心地位。需要什么样的新产品，是由实验室决定的，而不是由采购人员来决定的。然后，由实验室去开发新产品、设计并检验新产品并最后投产。新产品生产出来以后，才由采购人员接手。结果，玛莎公司的实验室主任是公司的一位高层管理人员，并且从许多方面来看，他都是业务的主要规划者。

任何取得突出成就的公司，都把关键活动——特别是为取得杰出绩效和经营目标而必须有出色表现的关键活动，作为其组织结构的核心要素、真正“承担重任”的要素。

但是，下面的问题也同样重要：“什么领域的成绩不佳会使我们遭受严重的损失？我们的主要弱点在什么领域？”可是，却很少有人提出这些问题。

在纽约的经纪代理业中，一般都没有提出过这些问题。如果提出了这一问题，它们就会发现：处理顾客订单、顾客账户和证券的“后台办公室”

的绩效不佳会严重危及企业。在 1969 年和 1970 年，一种严重的危机席卷华尔街，并使许多有名而显然很成功的公司垮台了。其中最重要的原因，正是由于没有把后台办公室作为一项关键活动来进行组织。与此相对，一家华尔街证券公司——美林公司（Merrill Lynch）当时却提出了这些问题，并在组织结构中把后台办公室视为一项“承担重任”的关键活动。在这次危机中，该公司成为经纪代理业中的巨人。

最后，还应该提出以下问题：“在本公司中，真正具有重要性的价值是什么?”这些价值可能是产品或流程的安全性，也可能是产品质量，还可能是公司的代理商向顾客提供适当服务的能力等等。不管这些价值是什么，它们必须在组织中有自己的位置，必须要有一个组织单位对这些价值承担责任——而这个组织单位就是关键要素。

上述这三个问题有助于识别出关键活动，而这些关键活动又将成为组织中“承担重任”的结构单位。比较而言，其他单位，无论它们多么重要，无论它们意味着多少资金或金钱，无论它们雇佣了多少人员，都是次要的。显然，它们也必须予以分析和组织并配置在组织结构之中，但是，首先必须关心对企业战略获得成功和企业目标得以实现至关重要的那些活动。管理者必须识别和界定这些关键活动，并把它们配置在组织的核心地位。

对那些已经营了一段时间的企业而言，必须对关键活动进行分析。对成功地经营了一段时间的企业而言，更是如此。这样的企业在进行了这样的分析以后，必然会发现：有些重要活动或者没有做好准备，或者被搁置一边有待付诸实践。同时，这种分析也有可能发现：有些以前重要的活动，现在已经基本上丧失了原有的重要性，但仍在作为重要活动进行组织。此外，经过这种分析，还有可能发现：“有些过去有意义的组合，现在已经不再有意义了，而且构成了取得适当绩效的一种障碍。”当然，这种分析也有助于发掘应该予以消除的不必要活动。

新建企业也需要进行这种思考。不过，最需要进行关键活动分析的，是那些迅速成长的企业（请参见第 60 章）。高速成长既是一个紊乱的过程，又是一个产生混乱的过程。在开始时，企业可能在低矮但很实用的两间小屋中。随着企业的成长，在这里添了一间新的侧屋，在那里加了一个阁楼，在其他地方又增加了一个隔间，直到成为一家拥有 26 间房屋的大型公司。在这个复杂的“建筑”中，恐怕除了最老的人员以外，其他人都很容易“迷

路”。在这种情况下，如果机械地进行重组——采用通常的方法——只会使事情变得更糟糕。此时，如果模仿“通用汽车公司的组织”，不但不会对基本的结构缺陷有所改进，而且还会增加由“参谋人员”和“协调人员”构成的庞大上层建筑。只有进行从目标和战略出发的关键活动分析，才能为该企业提供真正需要的组织结构。

在战略发生变化时，企业必须相应地对其组织结构进行分析。不管变化的原因是什么——市场或技术的变化、多角化经营或是确定了新的目标，只要战略改变了，就要对关键活动重新进行分析，并使组织结构适应新的关键活动。相反，如果在战略并没有改变的情况下进行了重组，那么或者是多此一举，或者表明原来的组织是不恰当的。

贡献分析

从100年以前最初对组织进行研究时开始，引发争论最多的问题是：“哪些活动应该合并在一起、哪些活动应该分开？”对此，多年来一直有着许多不同的答案。

最早的一个答案也许是德国人提出的，倡导把企业分成两大领域，即“技术”领域和商务领域。其中，前者包含研究、工程和生产，后者包括销售和财务。后来，又有人把企业分成“直线”和“参谋”两个领域，以便区分“作业”活动和非作业的“咨询”活动。最后，法约尔对各项职能又进行了分析。按照法约尔的界定（过于狭窄），职能就是“一组相互有关的技能”。目前，法约尔有关职能划分的原则，仍然是绝大多数企业组织所依据的原则。

以上各种答案都各有其优点，但是，目前需要一种更深入的分析——按照各种活动所做出贡献的类别来归类的分析。

如果按照活动的贡献进行区分，一般可以把活动分为四大类：

首先，是产生成果的活动——即产生可测量的成果的活动——产生与整个企业绩效直接或间接相关的成果的各种活动。在这些活动中，有些直接产生收益，其他一些则贡献出可以衡量的成果。

第二类活动是支持性活动。这些活动虽然是必需的，甚至是有重大意义的，但它们本身并不产生成果，而只有企业中的其他单位利用了它们的“输

出”以后才能产生成果。

第三类是同企业成果没有直接或间接关系的纯粹的辅助性活动。它们主要指保健和厂务性活动。

最后一类在性质上同以上各类都不相同，是高层管理活动（将在本书第 49 ~ 52章单独进行讨论）。

在产生成果的活动中，有些活动直接提供收益（在服务性机构中，可能直接表现为“治病救人”或“学习”）。属于这部分的活动，主要有创新活动、销售活动，以及从事系统和有组织的销售工作所必需的各种活动，如销售预测、市场研究、销售培训和销售管理等。同时，属于这部分的活动还包括财务职能，即企业中的资金供应和管理。

在一家商业银行里，所有的贷款业务、管理他人资金的信托业务都是产生收益的活动，当然，还包括银行本身的营利业务，即对它自己的流动资金的经营。在一家百货公司里，买进和卖出永远是产生收益的活动（而在玛莎公司中，创新活动也是可以产生收益的活动）。在一家人寿保险公司中，保险销售活动显然是产生收益的活动。但是，如果保险统计活动能够开发出新的保险种类，那么它也是产生收益的活动。最后，投资也是一种重要的（在许多保险公司中，是最重要的）产生收益的活动。

在产生成果的活动中，第二类是那些并不直接产生成果，但同整个企业的成果或主要的成果创造单位有着直接联系的活动。为了区别于第一种活动，本书把它们称做为成果做出贡献的活动，而不称之为产生成果的活动。

制造就是典型的这类活动。属于这类活动的，还有人员培训、人员的最初招募和雇佣——即为企业提供合格而受过训练的人员。同时，采购和物资分配也是为成果做出贡献的活动，而不直接产生收益。另外，“工程”这个词，与在绝大多数制造企业中正常理解的意义一致，也是一种为成果做出贡献的活动，而不直接产生收益。在一家商业银行里，处理数据和文件的“作业”活动就属于这一类。在一家人寿保险公司里，理赔业务也属于这一类。类似地，劳资谈判以及其他许多类似的“劳资关系”活动，虽然不是产生收益的活动，却是为成果做出贡献的活动。

在产生成果的活动中，第三类是信息活动。虽然信息活动也产生系统中的每个人都需要的“最终产品”，虽然信息绩效也能够进行界定和衡量，或至少可以进行评价，但信息本身并不产生任何收益。对于收益中心和成本中

心而言，信息活动都是一种“供应”。

支持性活动本身并不生产产品，仅仅是为其他活动提供输入。在这类活动中，第一类是“道德”活动。在企业需要努力取得出色表现的全部关键领域中，这类活动可以为之设立标准、创造愿景并产生追求卓越的要求。

绝大多数企业都易于忽视这些道德活动。但是，每一家公司——以及每一个服务性机构，都必须为自己及其管理人员提供愿景、价值观念、标准和对照标准进行的绩效审核规定。

事实上，在所有较大型的企业里，的确都有人从事这项工作，并且通常都是由服务参谋人员负责管理。但是，他们的首要职责却不是组织的道德，而是充当经营部门的经理人员的“公仆”和咨询人员。结果，他们很少有可能系统地从事道德工作，而只是忙于部门的工作。

另外一类支持性职能是咨询和教育，即传统的服务参谋工作。其贡献不在于这些活动本身做什么或可以做什么，而在于它们对其他人的做事能力的影响。这类活动所产生的结果是：组织中的其他成员提高了自己的办事能力。

许多“关系”方面的活动，如法律顾问或专利部门的活动，也都是支持性活动。

按照其贡献来界定的最后一类活动，是保健和厂务活动，其囊括的范围从医务部门到清洁工人、从工厂食堂到退休养老金的管理、从寻找厂址到保管政府所要求的各种记录和资料。这些职能并不直接对企业的成果和绩效做出贡献，但如果出了毛病，却会对企业造成损害。它们的作用是：满足法律上的要求、提高工作人员的士气和承担公共责任。它们是所有各种活动中最繁杂的一类活动，同时也是得到别人最漫不经心的对待的一类活动。

这是一种很粗略的分类，也谈不上是什么科学的划分。某些活动可能在一家企业中划归为某一类活动，但在另一家企业中则划归为另一类活动，而在第三家企业中则是模糊得无法予以清楚划分的活动。

在某些制造公司中，制造是一个成本中心。它可以产生成果，但不产生收益。但是，也存在着一些真正的制造企业，即收益是制造部门产生的，没有研究、工程和销售部门的企业。此外，还存在着一些企业，发放许可证和买卖专利是其收入的主要源泉——产生收益。

虽然采购一般都是一种支持性活动，但有时也可以界定为一种为成果做

出贡献的活动“物料管理”（包括物料的制造和分配）的一部分。通过对这三者的综合管理，可以降低商品的成本和资金的需求，促使质量、交付和顾客满意达到最大化。

那么，为什么要对活动进行分类呢？这一问题的答案是：需要以不同的方式来对待在贡献上各不相同的活动。各种活动的贡献，决定着它们的地位和配置。

关键活动绝不应排在非关键活动之后。

产生收益的活动绝不应排在不产生收益的活动之后。

支持性活动绝不应该同产生收益的活动和为成果做出贡献的活动混淆起来，而应该予以区分。

“道德”活动

一个组织的道德活动绝不应该排在任何其他事情之后，也不应该同其他活动混在一起，而应该明确地予以分开。

提供愿景、设定标准和对照标准来进行绩效审核的道德职能，基本上是一种高层管理职能。但是，它必须与整个管理群体通力合作。每一个企业，即使是小型企业，也必须有这种职能。在小型企业中，不必单独分设道德职能，可以作为高层管理工作的一个组成部分。但是，在中等以上规模的企业里，通常都要单独分设道德职能并配备人员来承担这项工作。

可是，实际上从事这项道德工作的人却非常少。这是由一个人而不是由全体员工来承担的工作，是凭借其绩效赢得了管理群体的尊敬的个人来承担的职务，而不是由一个“专家”来担任的职务。承担这项职务的最好人选，是其绩效记录经过考验，并对所要承担的道德领域十分关心、理解并有兴趣的高层管理人员。

只有那些对公司的成功和存在至关重要并具有核心意义的极少数领域，才应该成为道德领域。目标和战略决定着需要哪些道德活动。对人员的管理和市场营销一般总是属于道德领域。一个企业对环境的影响、对社会的责任以及同外界社区的基本关系，也属于基本的道德领域。创新（不论是技术方面的还是社会方面的）对任何大型企业来说，也都是一个道德领域。

但是，除此以外，就没有什么规则可循了。

道德工作同日常经营和提供咨询是不相容的。

应该向负责道德活动的人“报告”的唯一活动，是审核管理人员的实际工作绩效。之所以这样，是因为只有愿景和设定标准是远远不够的，应该经常对照这些标准对组织的工作绩效进行评价。

很多人可能会认为：“道德”不仅是一个非常陌生的术语，而且是一个非常强烈的术语。但它却是一个恰当的术语。道德活动的任务，并不是帮助组织把自己正在做的事情做得更好，而是经常提醒组织：有哪些事情是应该做但还没有做的。其任务就是要使人不舒服，把理想状态与日常现实进行对照，并捍卫尚未被普遍接受的事物，同权宜措施做斗争。

这就要求从事道德活动的经理人员有自我约束能力，而组织则认可该经理人员的能力和品格。

对少数从事道德活动的经理人员的任期，一般应该加以限制。一位道德经理人员无论多么受到尊重，过去多么成功，其品格或受人欢迎的程度最终必定会下降。这是一个高层管理人员结束其杰出的职业生涯的好地方。从事这项职务的年龄较轻的人，应该在经过几年以后即调离该岗位，最好回到“实干”的工作中去。

使服务参谋人员更有效率

对咨询和教育活动——即服务参谋人员来说，也有着类似的严格规则。

他们的人数应该很少，应该只在关键活动领域中设立。如果在每一职能领域都设立服务参谋人员，则将对生产率起到反作用，产生不利的影响。有效的服务工作的秘密，在于集中精力而不是忙忙碌碌。

在任何时候，咨询和教育参谋人员都不应试图每样事情都做一点。他们应该专注于极少数的关键领域。他们不应该为每一个人服务，而应该选择“机会目标”，即组织中的管理人员愿意接受而无须“推销”该种服务的领域。同时，咨询与教育的成就会在整个公司中产生“多重效果”的领域，也是一个机会目标。

参谋人员及其活动应该保持精简。

适合于做这项工作的人，并不是很多。为了做好咨询和教育工作，做这项工作的人必须真诚地希望别人有所长进。同时，它也要求从事这项工作的

人能够从以下立场出发：使别人能够做他们想要做的任何事情，只要那件事情不是不道德的或不合理的就好。其次，它还要求从事这项工作的人具有耐性，能够让别人去学习，而不是自己去做所有的工作。最后，它也要求从事这项工作的人不会滥用他在总部中接近权力中心的地位，进而玩弄权术、操纵别人和拉帮结派。具有上述这些品质的人并不多，但让不具有这种品质的人来从事这类服务工作，只会把事情搞得更糟。

咨询和教育参谋人员的一条基本规则是：在从事一项新的活动以前，他们就放弃一项旧的活动。否则，他们很快就会开始“创建自己的帝国”或生产“罐头货”，即千篇一律的方案和备忘录，而不是培养从事生产工作的作业人员的知识和提升其取得杰出绩效的潜能。而且，他们也被迫使用二流的人，而不是任用具有杰出能力的人。只有在采取新的活动以前就放弃旧的活动，才能使团体中真正第一流的人来担任职务。

咨询和教育这类参谋活动绝不应该参与直接的经营活动。参谋人员的一个普遍缺陷就是直接参与经营活动。他们参与劳资谈判，做许多类似管理食堂这样的厂务事，或直接从事培训工作。结果，咨询和教育工作却没有做。在经营活动中常常出现的“日常危机”，往往比可以推迟的咨询和教育工作要优先得多。把咨询与经营活动混淆起来，就意味着构建起大批的参谋队伍，却没有实现任何预期绩效。

其他服务参谋人员也会犯类似的错误，把咨询与教育等参谋工作与直线工作——直接的经营活动混为一谈，从而必然会使某方面工作被忽视。

一家公司可能在音响工程方面存在着需要，但其工作量又不足以成立一个音响工程部门。于是，把几个音响工程师归入“制造服务”或“工程服务”部门，似乎是合乎逻辑的。但是，音响工作人员并不是服务参谋人员，而是产生成果的人员，他们应该到有音响工作要做的部门中去。期望他们做的工作，往往不是提供咨询或教育，而是从事直接与音响工程相关的工作。如果把他们安置在服务部门，将很难产生任何成果。能干的人将会感到不满，结果很可能不会长期待下去。

如果需要“联合作业活动”（而这常常是需要的），那就应该成立独立的中央作业中心来处理所有的这类工作，并让一位经理负责相关的领导工作，而不管其隶属于哪一个技术领域。在所有这类联合作业工作中，管理问题都是相同的：关系、工作指派、优先次序和标准。

咨询和教育活动是服务机构，这一点在本书第 11 ~ 14 章中已经讨论过了。它们应该进行自我约束：制定目标、确定优先次序并对照目标来衡量自己的成果。它们不应该垄断这方面的工作。如果需要做的咨询和教育工作不是该部门所熟悉的，就应该从外面请人来从事这方面的工作。只要可能，它们的“顾客”——即企业中各单位的管理人员都应该有权选择是使用内部的咨询和教育人员，还是到外部去寻找专家，或者根本不使用任何参谋人员。

咨询和教育工作不应该成为一种长期职业，而应该是管理人员或专业人员在其成长过程中的一段经历。它并不是一个人在正常情况下应该长期担任的工作。如果作为一种长期职业，它会使人腐蚀，会使人养成一种看不起别人的“自大感”。它所强调的是“聪明才智”，而不是恰当。它也是一种使人产生挫折感的工作，因为它不能使人有自己的成果，而只能取得第二手的成果。

但是，这却是一种优秀的培训、一种卓越的开发，是对人性的一种严峻考验，是对在没有指挥权的情况下取得杰出绩效的能力的严峻考验。同时，这也是每一个晋升为组织高层管理者的人应该具有的一种经验。不过，它又是对个人的一种“暴露”，任何人都不应该在此职位上超过一定的期限——即不应该长期从事这类工作。

现在，经常有人讨论如下问题：这种工作到底是需要高度专业化的知识呢，还是好的“通才”很快就能以“现买现卖”的方式有效地从事咨询和教育工作？在任何一种咨询实践中，这种争论都会永远地继续下去，不会得出任何结论——事实上，这个问题的提法本身可能就是错误的。显然，在某些领域里，的确要求专业人才和高度专业的知识。例如，如果一家公司在合成化学或者高度复杂而富有风险的国际资本交易等高级领域中需要咨询和教育服务的话，那么原来从事市场营销或采购的那些人，无论他们多么好、多么富有洞察力，也不应该提出申请，他们往往很难适应这种工作。但是，在咨询和教育的许多领域中，那些愿意学习、愿意同其“顾客”一起深入思考并对其贡献负责的“通才”，可能比那些不愿意使别人了解自己并看不起缺乏高深知识的“外行”的高度专业化的专家要做得更好。事实上，在绝大多数成功的咨询和教育活动中，专家是那些为咨询人员提供工具的“内部”人士，但他们自己却并不积极参与咨询和教育工作，当然更谈不上成为高效率的咨询和教育人员了。

信息的两个方面

信息活动是组织中的一个特殊问题。用化学家的术语来说，它们是“二价的”，存在着两个方面，要求两种不同的联结。与绝大多数产生成果的其他活动不同，信息活动不是仅与过程的某一阶段有关，而是同整个过程有关。这意味着信息活动必须既是集中化的，又是分散化的。

提供信息的活动，不论是会计工作，还是作业研究，都类似于生物有机体的神经系统（它既是集中化的，也是分散化的），一直传达到躯体最细小和最遥远的细胞。

因此，信息活动在组织上有两个“据点”，而不是一个“据点”。

传统的组织图以两种不同的线条来表示上述现象，把一种信息活动与“头头们”联系起来。其中，一条实线同信息提供者的单位首脑联系起来，一条虚线同中央信息部门（如公司财务总监）联系起来。由此可以得出这样一个结论：信息工作应该同其他各种工作分开。

美国企业通常都违背了这一条规则，而把会计（这是一种传统的信息活动）作为财务工作（这是企业中提供资金和管理金钱的一种产生成果的作业活动）的一部分。之所以这样做，理由是这两者都是跟金钱打交道。但是，会计所处理的当然并不是金钱，而是数字。这种传统方法的后果，是削弱了财务管理。在钱不值钱或似乎不值钱时，这还可以原谅，但今后已经不再允许这样做了。

信息活动中所存在的难题是：它们之中有哪些是应该合并的、有哪些是应该分开的。现在，有关“全面综合信息系统”的讨论很多。当然，这意味着所有的——或至少绝大多数的信息活动应该集中在一个部门。如果这指出了作业研究或电子计算机系统这样一些新的、不同的信息活动不应该从属于传统的会计部门，那么这恰恰指出了问题的关键。但是，这两者之间应该互相协调吗？或者它们应该各自独立吗？

迄今为止，如何组织信息工作，还没有一个明确的答案和令人满意的方法，但它却显然是一项关键活动。目前，还没有人见过一个全面信息系统，也许永远不会有人见到。但是，由于我们的信息能力发展了，我们必须努力解决这个组织问题，必须找到答案或至少找到一些方法。

保健和厂务工作

按照其贡献划分的最后一类活动，是保健和厂务活动，它们应该同其他工作彼此分开，否则就无法完成。在这方面，存在的问题不在于这些活动特别困难，其中，有些是困难的，还有许多并不困难。问题在于它们与成果之间连间接的联系也没有。因此，它们易于被组织的其他部门所低估。它们是既不产生成果，又不具有专业工作特点的呆板的例行工作。

美国医疗保健成本大量增加的一个主要原因是：在管理方面，医生和护士等医院中的主要工作人员忽略了“住院服务”这项工作。他们全都知道：住院服务工作很重要，除非病人在住院期间感到舒服、吃得好、经常更换床单和清扫房间，否则他们就不会康复。但是，对于医生、护士和X光技师来讲，住院服务工作并不是专业工作。他们不愿意做出一点点让步，以便使负责住院服务的工作人员可以做好工作。他们不愿意在医院的高层管理人员中有住院服务工作的代表。结果，在医院里，没有一个“受人尊重的”管理人员愿意同住院服务工作发生任何关系。住院服务工作无人管理，而这就意味着住院服务活动往往又差、又贵。

一家公司中的医务部门很少碰到这类问题——可能由于我们的价值系统尊重医生并把他们放在社会等级中较高的位置。但是，在公司中，即使像选择厂址或建造厂房这样重要的职能，也常常被企业中的人们看成是“无关紧要的”。那些似乎关系不大的活动，无论是停车场、食堂，还是一般维修工作，都易于被轻视和忽视。

甚至某些关系到巨额金钱的活动，也常常受到忽视。例如，在美国，虽然员工养老金基金的金额很大而且对公司的未来有严重影响，但很少有公司对之进行恰当管理。这似乎是一项同成果没有任何联系的活动，因而倾向于推给其他人来完成。

解决办法之一，是把保健和厂务工作交给工作社团去做（请参见第21章）。这是一项面向员工的工作，所以最好由员工去进行管理。或者把这些工作交给专门办理养老金基金或食堂的人去完成。

但是，只要一家公司的管理当局还在处理这些事情（而选择厂址和建造厂房是一家公司必须自己来做或至少需要积极参与的），保健和厂务工作就

应该同其他工作分开。它们要求不同的人员、不同的价值观念、不同的衡量标准，而企业管理当局则不宜过多地进行干预。

这方面的一个例子，是自主经营的房地产管理公司。这种公司是一些大型公司创建的，目的是专门处理同房地产的获得、房屋或厂房的建设、建筑物的管理和维修等有关的各项事务。另外一个例子是美国政府的行政管理局。该局为所有政府机构处理各种事务工作。对于美国农业部的一位高级土壤科学家来说，管理单位的汽车队是一件麻烦的事情，他既无兴趣，也不重视。但是，这显然涉及大量金钱，而且车辆必须予以组织，有系统地购买和进行维修。对于美国政府的行政管理局来说，管理汽车队就是它的业务，它可以系统地对其进行组织。

有一条普遍的规则：凡是做出同样贡献的活动可以结合在一个部门中统一进行管理，而不论它们的技术专业是什么。那些并不做出同样贡献的活动，则一般不应该合并在一起。

把所有的咨询和教育活动，不论是人事、制造、市场营销方面的，还是采购方面的，都归并到一个“服务部门”，由一位经理来管辖，这是完全可行的,事实上，这常常是最好的办法。类似地，在除了大型企业以外的任何企业中，都可以由一个人负责主要道德领域的道德工作。同时，对职能起决定作用的，是贡献而不是技术。

如何把组织的基本构成单位连接起来

决策分析——某项工作应归属在哪里?——关系分析——某一特定单位应归属在哪里?——使关系尽可能少——但每一项关系都要发挥作用——不良组织:症状和原因——层次过多——重复发生的组织问题——会议——过分关心"感情"问题——依赖于不担任职务的人——作为慢性病的"组织脑炎后遗症"

识别各项关键活动和分析这些关键活动的贡献,就界定了组织的基本构成单位。但是,要把构成组织的各种结构单位"配置"起来,还需要另外两项工作:决策分析和关系分析。

决策分析

取得实现目标所必需的绩效,需要一些什么决策呢?它们是一些什么类型的决策呢?它们应该在组织的哪一层次上做出呢?它们涉及或影响到哪些活动呢?哪些管理人员因此必须参与决策,或至少应该在事先征求一下意见呢?哪些管理人员必须在决策之后予以通知呢?有关上述这些问题的答案,在很大程度上决定着某项工作应归属在哪里。

有人会争论说:不可能预见到未来将会发生哪一种类型的决策。但是,虽然这些决策的内容是不能预见到的,但其种类和主题却在很大程度上是可以预见到的。

在一家大型公司中,管理人员在五年期限内所必须做出的决策,有90%以上是"典型的",并属于少数几种类型的决策。如果事先对问题进行了认

真的分析，只有少数情况才必须提出“这项决策应归属于哪里”这类问题。但是，由于没有进行决策分析，几乎有 3/4 的决策必须“寻找归属的地方”——套用一句公司中常用的话——而且绝大多数决策会归属到比实际需要高得多的管理层次中去。公司中的各个部门是按照雇佣人数的多少来安排的，而不是按照决策责任的大小，以至于一些应该做出关键决策的活动被安排在极低层次的部门，而它们既没有权力，也没有恰当的情报。

要给各种不同类型的决策安排权力和责任，首先要求按照其种类和性质对各种决策进行分类。但是，通常的“政策性决策”和“经营性决策”之类的划分，实际上是没有意义的，并且会引起永无休止的、极为深奥的争论。如果按照涉及的金额来划分，也不会有多大帮助。

决定任何一项企业决策的性质，主要有以下四个基本特征。

首先，决策涉及将来时间的长短。公司受这项决策的限制会有多长时间？这项决策在多长时间内可能被废弃？

西尔斯公司的采购人员在采购数量方面实际上是没有限制的。但是，如果没有整个采购部门负责人（一般是公司中的第二把手或第三把手）的批准，任何采购员或采购监督人员都无权减少某种已有产品或增加一种新产品。类似地，在大型商业银行中，传统上对外汇业务人员在交易量上的限制也很松。但是，如果没有银行高级当局的批准，他不能开始一项新的外币交易。而且，不管存款金额多少，他也不能使其超过规定的较短时间而占据“位置”。

第二个标准是：一项决策对其他职能、其他领域或整个企业的影响。如果一项决策只影响一项职能，它就属于最低级的决策。否则，这项决策就应由较高的管理层次来做出，以便考虑到所有受到影响的各种职能。或者，该项决策应该在与其他受到影响的各项职能的管理人员密切磋商的情况下做出。如果使用技术语言来表达，那就是：一种职能或一个领域的流程和绩效的“最优化”，不能损害其他职能或领域的利益，否则就是不好的“次优化”。

看起来似乎是只影响一个领域的、纯粹的技术决策，实际上却可能影响到许多领域。这方面的一个例子是：在一家大量生产的工厂中，改变了零部件的库存管理方法。这将影响到全部的生产工作，使得装配工作必须做出重大改变；它会影响到对顾客的发货，甚至可能引起市场营销和价格制定方面

的重大变化，如废弃某些样式和型号以及某些变价（或溢价）产品等。同时，它还可能要求在工程设计方面做出重大改变。虽然库存方法的技术问题也是相当重要的，但同由于库存方法的改变而在其他领域中产生的问题比较起来，就变得无关紧要了。牺牲其他领域而使库存方法“最优化”，是不能允许的。要避免发生这种情况，就必须把这方面的决策权交给相当高的管理层次，并作为一项影响整个流程的决策来进行处理。这就意味着或者必须由高于工厂的管理层次来做出决策，或者同所有各项职能的经理密切磋商。

正如下面的例子所表明的：考虑到一项决策的影响并防止“次优化”，有可能使一项决策的重点发生重大变化。

在杜邦公司的早期发展阶段，当它还只生产炸药这种产品时，它是世界上最大的硝酸盐买主，但它自己并不拥有任何硝酸盐矿场。当时，该公司的采购部门拥有充分的权力采购硝酸盐。采购部门也的确这样做了，而且实际上从采购的观点看也的确取得了很大的成功。采购部门在市场上价格低廉的时候买进硝酸盐，为公司成功地获得了这种极为重要的原料，而所支付的价格却远远低于自己的竞争对手。但是，这却是一种“次优化”，这是因为：低廉的硝酸盐价格以及因此获得的在成本竞争方面的好处，是以大量资金占压在存货上为代价的。首先，这意味着因低廉的硝酸盐价格所得到的成本上的好处，有许多是虚假的，被支付的大量资金利息抵消掉了。更严重的是，它还意味着当公司生意不好时，会发生资金周转不灵的危机。所以，在廉价原料同资金成本和周转不灵的危险之间进行平衡的决策，应该由公司的高层管理做出。但是，在规定了新的库存定额以后，采购决策又完全是采购人员负责了。

一项决策的性质，还取决于它所包含的定性因素的数目。这些定性因素主要包括：行为的基本原则、伦理价值、社会和政治信念等。在必须考虑价值因素的时候，该项决策的级别就要升高，进而需要由较高的管理层次来决策或审核。在所有的定性因素中，最重要而又最普通的因素，是人（这就是为什么我们在第36章中强调：高层管理当局要积极参与把中层管理人员提升到较高层次的决策）。

最后，决策还可以按照它们是否定期地重复发生或不常发生（甚至是唯一的一次决策）来进行划分。重复发生的决策要求建立一套一般规则，即一套决策原则。由于将一个员工停职涉及一个人，其规则应该由组织中相当高

的管理层次来决定。但是，把原则应用到具体的案例，虽然也是一种决策，却可以放到低得多的管理层次上去做。

但是，不常发生的决策必须要作为特殊事件来处理。任何时候一旦出现了这种需要，都必须彻底地认真加以思考。

一般而言，应该始终坚持在尽可能最低的层次上做出决策，尽可能在接近于活动的现场做出决策。但是，又始终应该在保证受到影响的所有活动和目标都得到充分考虑的管理层次上来做出决策。其中，第一条规则所讲的是：做出一项决策的层次应该低到什么层次。第二条规则讲的是：它可能低到什么层次以及必须向什么人汇报这项决策。两条规则结合起来，就确定了某项活动应该安排在什么位置上。一方面，管理人员的地位，应该高到足以使他拥有做出与自己的工作有关的“典型决策”所需要的权力；另一方面，管理人员的地位，应该低到使他具有“活动现场”的详细知识和第一手经验。

关系分析

在设计组织的基本构成单位的过程中，最后一个步骤是关系分析。关系分析能够表明组织的某一项构成要素应该归属在哪里。

负责某项活动的管理人员应该同哪些人一同工作，他必须对负责其他活动的管理人员做出什么贡献，而那些管理人员又应该对他做出哪些贡献?

在组织结构中，把一项活动放在适当位置的基本原则，是使影响它的各种关系尽可能少。同时，这项活动应该放在决定性的关系上，即决定其成功与贡献效果的关系上，并且应该相对简单、易于接近并成为该单位的中心。规则是：使关系尽可能少，但每一项关系都要发挥作用。

传统的组织理论认为职能是一组密切相关的技能。上述这项规则说明了职能为什么不是像传统的组织理论所认为的那样。如果按照传统的组织理论的逻辑，就会把生产计划放在各种计划人员共同工作的计划部门中去。生产计划所需要的技术，同所有其他各种作业计划所需要的技术是密切相关的。但是，我们并没有那样做，而是把生产计划人员归入了制造部门，而且使他尽可能地接近于工厂厂长和第一线的监督管理人员。这是按照工作关系他应该归属的地方。

按照决策分析进行安置和按照关系分析进行安置之间，经常会发生冲突。一般说来，应该尽可能地遵守关系的逻辑。

如果组织设计必须遵守决策的逻辑，那么为了避免次优化（例如，会计职能经常会发生次优化的情况），就应该按照关系分析对工作本身进行计划，即尽可能接近于活动现场。工作的指挥、规则和标准的制定以及工作的衡量和评价，则应该按照决策分析来设置，安放在一个能纵览整个企业并深入思考各种影响的中心部门中去。

关键活动分析、贡献分析、决策分析和关系分析这四种分析，始终应该尽可能地简单明了。在一个小型企业里，这四种分析往往在几个小时之内、用几张纸就可以完成。但是，在非常巨大而复杂的企业中，如通用电气公司、花旗银行或联合利华公司（更不用提美国国防部了），这项工作可能需要几个月的研究并要运用非常先进的分析和综合工具。但是，对这些分析绝不可以忽视或马虎从事。在每一个企业中，都应该把这些分析看成是必要的工作，并且要认真地做好。

结构不当的症状

没有十全十美的组织。在最好的情况下，一个组织机构只不过是不会引起麻烦而已。但是，在设计组织的基本构成单位并把它们结合起来时，最常见的毛病是什么呢？组织中最常见的严重缺陷的症状又是什么呢？

结构不当的最常见和最严重的症状，就是管理层次过多。组织的一条基本规则就是：使组织层次尽可能少、指挥线路尽可能短。

每增加一个层次，就会使保持共同方向和互相理解更加困难一些。每增加一个层次，就会使目标歪曲而注意力分散的可能性更大。在数学的“信息论”中有一条规律：在通信系统中，每增加一个中继站，就会使“信息”减半而“噪声”加倍。在一个组织中，任何一个“层次”都是一个“中继站”。链条中的每一环，都增加了紧张程度并造成一种惰性、摩擦和松弛的根源。

企业，特别是大型企业，每增加一个层次，就会使培养未来的管理人员更加困难一些。之所以会这样，主要是由于以下两个原因：一是必然会使管理人员从基层向上提升的时间更长；二是使得从这条渠道提升上来的人员更

易于成为专业人员而不是成为经理人员。

目前，在某些大型公司里，从第一线的监工到公司总经理之间有 12 个，甚至 15 个层次。假定一个人从 25 岁时开始担任第一线的监工，在每个层次只花费 5 年的时间（这两者都是最乐观的估计），那么在他可能被考虑担任公司总经理时，将要达到 80 岁或 90 岁。而通常采用的一种“治疗方法”——为某些挑选出来的年轻“天才”或“王储”另设一条特别的晋升阶梯，却如同这种疾病本身一样不好。

实际上，一个组织到底需要多少层次，可以从西方世界最古老、最庞大和最成功的组织即天主教会的例子中看出来。在教皇和最基层的教区神父之间只有一个权力与责任层次，即主教。

结构不当的第二个最常见的症状，是组织问题的重复发生。一个组织问题刚刚被认为已经“解决”了，它立即又以一种新的形式重新发生了。

在制造公司中，一个典型的例子就是产品开发。市场营销人员认为产品开发应该归他们管，而研究与开发人员则同样地坚信应该归自己管。但是，无论把这项工作交给哪一个部门，都只会造成重复发生的问题。事实上，无论放在这两个部门中的哪一个部门，都是错误的。在一个需要创新的企业里，产品开发是一项关键活动和产生收益的活动。它不应从属于任何其他活动，而应该作为一个独立的创新部门受到重视。[⊖]

组织问题的重复发生，表明了把“典型职能”或“参谋与直线”这些传统的“组织原则”不加思考地加以应用。正确的解决办法是做出正确的分析——关键活动分析、贡献分析、决策分析和关系分析。如果一个组织问题再三地重复发生，那就不能用在纸上改画组织图这样的机械方法来处理了。它表明缺乏思考、缺乏明确性、缺乏理解。

同样普遍并同样危险的一种症状是：组织机构使得关键人员的注意力放在不恰当的、不相关的次要问题上。组织应该使人员的注意力集中在重大的企业决策、关键活动和绩效与成果上。如果不是这样，而是使人们去关注恰当的举止、礼貌和程序，更不用讲去关注管辖范围方面的冲突了，那么组织就是指引错误的方向。那样的话，组织就会成为取得杰出绩效的绊脚石了。

这是由于机械地构建组织，而不是有机地构建组织的结果。同时，这也

⊖ 关于这一点，请参见本书第 61 章。

是由于只顾所谓的各种原则而没有对企业所要求的组织战略进行深入思考的结果，是由于只顾形式上的对称性而没有顾及绩效的结果。

组织图不会陈列在大型的美术馆里，所以它是否美观是无关紧要的，重要的是组织。一张组织图不过是简单的表达方式而已，它使人们可以确保在讨论组织结构时所讨论的是同一些事物。人们永远不会为了使组织图美观而进行组织上的变革，而始终是因为结构不当才对组织进行变革。

还有一些常见的结构不当的症状，通常需要对它们做进一步的诊断。第一个症状就是有太多的人参加太多的会议。

在有些组织，特别是大型组织中，管理机构通过会议来开展工作。通用汽车公司中的高层管理委员会就是其中的一个例子。另外，由高层管理人员组成的新泽西标准石油公司和杜邦公司的董事会，也属于这类例子。不过，这些是前面讨论过的会议过多病症的一种例外——这些是故意设置的一些机构，它们并不具有经营职能，而且一般也不具有决策职能。它们是进行指导、思考、回顾和评估的机构，也许，它们所具有的最重要职能，就是迫使参加这些会议的高层经理人员认真思考他们自己的方向、需要和机会。

这些故意设置的机构，正是通过会议来行使它们的职能的。但是除此以外，会议应该被看做是结构不当的一种标志。最理想的组织应该是没有会议而仍能正常运转的组织——就像最理想的机械设计应该是在机械中只有一个传动部件一样。在每个人群组织中，需要合作、协调和处好关系的地方太多了，以至于不得不增加会议。但会议中人们的动态又过于复杂，以至于对完成工作而言，会议是一种非常不好的工具。

在任何时候，如果经理人员（不包括最高阶层的经理人员）花费在会议上的时间超过了他们工作时间的一小部分（可能是1/4或更少一些）那就是“虚有其表”的结构不当症状。会议过多，就表明职务未予以明确界定、机构不够健全、责任不够分明。此外，会议过多，还表明或者是根本没有进行决策分析和关系分析，或者是并没有把这些分析付之应用。相应的规则是：应该把召集许多人在一起来完成事情的情况减少到最小限度。

在一个组织中，如果人们总是在关心人的感情问题或其他人喜欢什么或不喜欢什么，那就不是一个有着良好人际关系的组织。良好的人际关系正如良好的行为方式一样，是出于自然的。如果经常担心别人的感情，那就是最坏的人际关系。

如果一个组织有这种毛病（而许多组织都有这种毛病），那就可以毫不含糊地说，它存在着人员过多的毛病。从实际情况来看，这可能表现在活动方面人员过多。与集中精力关注关键活动相反，人们更多的是试图什么事情都做一点，特别是在咨询和教育方面。另外，这也可能表现为在某项活动上人浮于事，大家挤在一个房间里，互相刺激对方的神经，你碰到了我的眼睛，我踩到了你的脚趾。如果人们都有适当的空间，就不会再互相碰撞了。人员过多的组织，是在创造更多的额外工作，而不是在提升绩效，这会造成摩擦、敏感、烦恼和担心感情。

如果一个组织依赖于“协调员”、“助手”或其他以不担任职务为职务的人，那就是结构不当的一种症状。它表明各项活动和工作设计得过于狭窄了，或者表明各项活动和工作不是为某项明确的成果而设计的，而是期望从事许多不同的工作。另外，这通常也可能表明：各个组织部门是按照技能进行组织的，而不是按照它们在生产过程中的地位或贡献。实际上，技术做出的贡献，通常只是局部的，而不是一项成果。为此，就需要有一个协调员或其他某个无职务的人把这各个部分拼凑在一起，而各个部分本来就是不应分开的。

作为慢性病的“组织脑炎后遗症”

有许多企业，特别是大型的和复杂的企业，都患有“组织脑炎后遗症”的慢性病。在这种组织中，每一个人都对组织问题特别关心，并不断地进行重组。只要一有某种麻烦的征兆，即使只是一个采购员同工程人员有关某种物品规格的争执，都会吵到“组织医生”（外部的咨询人员或者内部的参谋人员）那里去。没有一项组织上的解决方案能够得以长期维持。事实上，在另外一项组织研究着手进行之前，几乎没有任何一项组织安排可以有足够的时间进行试验并在实践中产生结果。

在某些情况下，这种做法实际上就表明了组织不良。如果组织结构没有抓住基本要点，就会发生“组织脑炎后遗症”。特别地，当一个企业在规模大小或复杂程度上，或企业的目标和战略上发生了重大变化，而企业又没有进行重新思考和重新改组时，就会发生“组织脑炎后遗症”。

由于“组织脑炎后遗症”常常是自我感染的，并且是多疑症的一种形

式，所以需要强调的是：不应该经常和轻易地进行组织变革。重组是一种外科手术，即使是小的外科手术，也是有风险的。

对于一有小毛病就进行组织研究或重组的要求，应该予以抵制。没有一个组织会是十全十美的，某种程度的摩擦、矛盾和混乱，是在所难免的。

以上两章讨论了组织的“工程”方面：组织的基本构成单位及其安置和相互关系。但是，组织还需要“架构”，需要有结构逻辑和结构原则。同时，还需要理解组织结构必须满足的“要求”，即“组织设计规范”。

组织设计的逻辑和规范

五种“组织设计原则”——是不是还有一项未知的原则？——限制和要求——正式规范——清晰性——经济性——愿景的方向——对任务的理解——决策——稳定性与适应性——永存性与自我更新——经营结构、创新结构和高层管理结构

目前，“组织建筑师”可以应用的有五种设计原则，即五种不同的安置各种活动和排列各种关系的组织结构。其中，有两种是传统上就有的，并且多年来一直是组织设计的原则，即法约尔的职能制和斯隆的联邦分权制。

还有三种是新的原则，实际上是很新的，以至于一般还不为人所知，更谈不上被广泛地认可为组织设计的原则了。这三种原则分别是团队组织、“模拟”分权制和“系统”结构。

在如上所述的这五种组织设计原则中，每一种都是由经验发展而来的，而且是用于满足特殊需要的。因此，第一个印象是：它们只不过是权宜措施，而不是组织设计，当然更谈不上什么逻辑了。[⊖]但事实上，这些组织设计却表明了不同的设计逻辑。每一种组织设计原则都接受了管理组织的一个通用方面，并以之为中心来构建整体结构。

⊖ 极力主张这种说法的，是最受尊敬的组织理论家之一——哈罗德·孔茨，在其发表在《管理研究学报》（*Journal of Academy of Management*）（1965 年 12 月）上的一篇论文——“管理理论的丛林”中，他提出了这种说法。

组织设计的逻辑

工作和任务肯定是管理的一个通用方面。有两种组织设计原则是围绕着工作和任务建立起来的，它们分别是职能原则和团队原则。

在权衡“静止”和“运动”这两个方面时，上述两种组织设计原则在方法上是不同的。在职能制组织里，制造、市场营销等“工作阶段”和会计等“技能工作”被设计成静止的，“工作”则从一个阶段或一种技能移向另外一个阶段或另外一种技能。在团队原则中，工作被看成是静止的，而各项“技能工作”即制造、市场营销和会计等方面的专家则是运动的，以组建起某项具体工作即“任务”所要求的特定团队。

职能制组织和团队组织通常都被认为是互相对立的，“现代的”团队组织则恰好是老式职能制组织的对立面。

在本书第41章中已经讲过，团队并不是一种“自由形式”，而是一种高度约束化和高度结构化的形态。所以，认为这两种组织设计原则是对立的看法，在很大程度上是一种误解。事实上，它们甚至是不能互相代替的。对于某些组织设计来说，只有这两种组织设计原则中的一种原则，才是唯一适用的设计原则。但是对于最大的组织问题和知识工作的组织结构而言，这两种组织设计原则是互相补充的。

成果和绩效同工作和任务一样，也是管理的一个通用方面。“联邦分权制”和“模拟分权制”这两种“分权制”原则，就是以这个通用方面为中心而建立起来的，它们是“以成果为中心”的组织设计。

但是，与职能制组织和团队组织不同，它们不是互相补充的，甚至也不是能互相代替的。联邦分权制是一种“最优化”，而模拟分权制则是在不能符合联邦分权制的严格要求时所选用的“害处较少”的办法。

关系也是管理的一个通用方面，最后一种设计原则即“系统设计”就是以关系为中心的。

同工作与任务或成果相比较，关系这方面则不可避免存在以下特点：数量既多，又难以明确地加以界定。因此，一种以关系为中心的组织结构必然既是高度复杂的，又是不够清晰的。与以工作为中心或以成果为中心的组织设计相比，这种组织设计往往存在着更大的困难。但是，正如我们将会看到

的，有些组织问题的关系极为复杂，只能采用“系统设计”这一原则。

这种粗略的分类表明：至少还有一种组织设计原则没有制定出来。如同工作和任务、成果和绩效以及关系一样，决策也是管理的一个重要方面。但是直到今天，我们还没有以决策为中心的组织结构设计原则。[⊖]迄今为止，我们只有一些理论上的猜测。但是，以决策为中心的组织设计原则至少在理论上是可行的，如果把它发展成为一种可实际应用的组织结构，一定会产生相当大的影响。

在这些组织设计原则中，由于每一种原则都是以管理这个多维实体的某一方面为中心而建立起来的，因而每一种原则也都有其限制条件。每一种原则都有自己特别适用的某一种组织结构任务。对另外一种组织结构任务而言，这种原则虽然也具有一定的适用性，但效率可能会愈来愈差。对第三种组织结构任务而言，则可能完全无法适用。每一种原则也必然都有自己的要求条件，并对企业和管理提出自己的要求。

正式规范

根据定义，任何一种“组织结构”都必须满足一些要求：那些与组织结构的宗旨无关，但以组织结构本身的性质为基础的要求。组织结构是一些“形式”，而形式必须满足一些正式的规范。

组织结构特别要满足以下一些最低要求：清晰性、经济性、愿景的方向、对个人任务和共同任务的理解、决策、稳定性和适应性以及永存性与自我更新。

1. 清晰性。组织中的每一个管理部门、每一个人，特别是每一位管理人员，都需要了解他属于哪里、处于什么地位。同时，他们也需要了解应该到哪里去取得所需要的信息、协作或决定以及如何才能够取得。清晰性同简单性绝不是一回事。事实上，有些看似简单的组织结构却缺乏清晰性，而有些似乎复杂的组织结构却有高度的清晰性。

哥特式大教堂具有高度的清晰性，而现代的办公大楼实际上却没有这种

⊖ 赫尔伯特 A. 西蒙及其学派试图建立一种原则。至少，当阅读西蒙的《管理行为》(*Administrative Behavior*, Macmillan, 1957) 以及 J. G. 马奇和西蒙合著的《组织》(*Organizations*, John Wiley & Sons, 1958) 时，我是这样理解的。

清晰性。在哥特式大教堂中，用不着别人告诉，每个人就知道他处于什么位置以及要到哪里去。即使一个不懂得基督教玄义的人，也能立即知道该建筑物的宗旨是什么、该建筑物如何同这种宗旨联系起来。但哥特式大教堂又是极为复杂的，表现出极为抽象的哲理和美学原则，有着大量的装饰品并富于暗示性和象征性。作为对比，现代的办公大楼则是最简单的一种结构了——只是一些立方体的组合。但是，如果没有指引，没有一个人能够在现代办公大楼中找到路，即使有指引，也容易搞错。

在一个组织结构中，如果没有一本详细的组织手册，就没有人知道自己归属哪里、应该到哪里去、处于什么地位，那就会造成摩擦、浪费时间、引起纷争和烦恼以及延误决策等，因而成为一种绊脚石，而不是一种助力。

2. 经济性。同清晰性密切相关的一项要求是经济性。用于控制、监督和引导人们取得杰出绩效的力量，应该保持在最低限度。组织结构应该使人们能够进行自我控制，并鼓励人们进行自我激励。不得不把时间和注意力投放在使机构运转，即放在“管理”和“组织”、“内部控制”、“内部沟通”和“人事问题”的人，应该保持在最低限度。对于有很强工作能力的人，更应该如此。

在任何一个组织中，必须有某些力量以内部为导向，用于使组织运转并处于良好状况。在组织中，正如在物理界一样，永恒的运动是不可能的，某些“摩擦”是不可避免的。但是，一个组织用于使其保持运转或使摩擦得到润滑的“投入”越少，则成为“产出”的“投入”就越多，组织就越具有经济性，最终产生绩效的“投入”也就越多。

3. 愿景的方向。组织结构应该能够对个人和各个管理部门的愿景提供指引，把它们引向取得绩效的方向，而不是引向做出努力的方向。而且，它应该把愿景引向取得成果的方向，即指引到有利于提升整个企业绩效的方向上去。

绩效是所有活动的目标。甚至可以把组织比做一种传送带，它把各种活动转化为一种“动力”——绩效。这种传送越是“直接”，各个活动取得绩效时的速度和方向的改变就越小，组织就越富有效率。在工作中，应该让尽可能多的管理人员成为事业家，而不是成为“专家”或“官僚”，应该用业务绩效和成果来检验这一点，而不是主要用管理技能或专业能力上的标准来进行检验。

组织结构绝不应该把愿景引向错误的绩效方向上去。它不应该鼓励管理人员把注意力主要放在陈旧而简易，但已疲软的产品和业务上去，反而忽略了虽然艰难，但处于发展中的新产品和新业务。它应该劝阻管理人员墨守无利的产品和业务的倾向，让他们寄希望于具有营利性的产品和业务。同时，不应该使努力比成果更重要，不应该使技艺本身成为一种目的。总而言之，它必须使人们有意愿和能力：为成果而工作，而不是为工作而工作；为未来而工作，而不是躺在过去的绩效上；有利于增强实力，而不是导致虚胖。

4. 理解个人的任务和共同的任务。一个组织应该使每个人，特别是每个管理人员和每个专业人员（但也包括每个管理单位）都理解自身的任务。

这当然意味着工作本身必须专业化。工作始终是特定而具体的，只有一项任务本身是可以明确加以界定的，只有完成该项任务所必需的条件是任务本身所固有的，人们才能够理解该项任务。

但是，一个组织同时也应该使每个人理解共同的任务——即整个组织的任务。对于组织中的每一个成员而言，为了把自己的努力同共同的利益联系起来，都需要了解如何使自己的任务适应整体的任务，以及整体的任务对自己的任务、贡献和方向所产生的要求是什么。因此，组织结构需要促进沟通，而不是阻碍沟通。

5. 决策。在现有的组织设计原则中，没有一种主要是以“决策模式”为中心建立起来的。但是，管理者必须做出决策，必须就正确的问题由恰当的组织层次来做出决策，必须使决策转化为工作和成就。因此，必须在是阻碍还是强化决策过程这方面对组织设计进行检验。

如果一种组织结构使得决策必须由组织中尽可能高的层次来做出（而不是由尽可能低的层次来做出），这种组织显然是一种障碍。类似地，如果一种决策结构使得做出重大决策的需要变得模糊不清，或把注意力集中于错误的问题上，如集中于管辖范围的争执，那显然也是一种障碍。

在工作和行动中实施某一决策，在取得成就以前，这项决策始终只是一种良好的愿望。没有一种组织结构，可以只依靠本身就保证做到这一点。但是，不同的组织结构却可能使下列工作变得更加困难或更加容易：把决策转化为组织的承诺和个人的工作。

6. 稳定性与适应性。一个组织需要足够的稳定性，必须在周围的世界处于动乱时仍能够正常工作，必须能够以过去的绩效和成就为基础继续前

进，必须能够对其未来和连续性进行规划。

每个人都需要有一个“据点”。没有人能够在火车站的候车室中做成任何工作，没有人能够作为一个“过客”而做成许多工作。每个人都需要从属于一个“社区”，以便在其中了解别人和被别人所了解，并进一步建立起自己的关系。

但是，稳定性并不是僵化。相反，组织结构还要具有高度的适应性。一个极其僵化的组织结构不是稳定的，而是脆弱的。一个组织结构只有能够使自己适应新的情况、新的需求和新的条件——以及新的面孔和新的个性时，它才能够继续存在。所以，适应性是一项十分重要的要求。

7. 永存性与自我更新。最后，一个组织还必须能够使自己永存，必须能够为它自己而进行自我更新。这两种必要性包含着许多要求。

一个组织必须能够从内部产生未来的领导者。要做到这一点，一项最低要求是：正如在第43章中所讲过的，组织不应该有太多的管理层次，以至于一个能干的人在25岁这样较年轻的时候就担任了管理职务，却不能经过正常的升迁阶梯在自己仍相当年轻和富有效率时达到高层管理岗位。

重要的不是在最高层的层次数目。当一个人在军队中上升到将军这个级别时，即使在将军这一级别中仍有三四个不同层次，他也属于“高层”了。重要的是一个人在达到自己所在组织的“高级管理层次”以前，他所必须经过的“层次”数目。

但是，比层次数目更重要的，是组织结构所提供或要求的经验和经历。组织结构应该帮助每一个人在他所担任的每一个职位上能够得到学习和发展，组织结构的设计应该使人能够持续学习。

组织自我更新的特点之一就是：在组织结构的每个层次上，都能够培养和考察每个人担任下一个更高层次职位的能力，特别是培养和考察目前的初级和中级管理人员担任高级和高层职位的能力。为了永存和自我更新，组织结构还必须接受新的思想，并愿意和能够做新的事情。

经营结构、创新结构和高层管理结构

如上所述的正式规范适用于任何一种组织结构：小型企业和大型企业、简单的企业和复杂的企业、工商企业和非工商业的服务性机构。同时，这些

规范也适用于必须构造和组织起来的三种不同的管理：负责从事企业当前工作和提供当前成果的经营管理、负责创造公司未来的创新管理以及能够指引方向、提供愿景并制定目前企业和未来企业的路线的高层管理。

显然，这些规范是互相冲突的。没有一种组织设计原则能够完全满足上述所有规范。但是，凡是能够取得成就并持续下去的任何一种组织结构，都必须在某种程度上满足上述所有规范。这不可避免地意味着妥协、取舍和平衡。同时，这也意味着即使简单的组织也必须应用几种组织设计原则，而不是一种组织设计原则。这是因为：如果上述规范中的任何一种规范完全没有得到满足，企业就无法正常运转。因此，构建组织，就要求理解能够加以应用的组织设计原则，理解其要求和局限性，理解它们与各种组织设计规范的匹配程度。

以工作和任务为中心的组织设计：职能制结构和团队

把工作和任务组织起来的三种方式——职能制结构——优点及其局限性——能够弥补其缺点吗？——韦尔的“鬼东西”——通用电气公司的“职能目标”——有限的适用范围——职能组织原则在哪里行得通——团队——一些例子：医院、塑料模型公司——其教训——有效团队的必要条件：持续的使命、明确的目标、领导以及团队的责任——团队领导人的首要职责：明晰化——团队原则的局限性——团队可以有多大？——团队组织的适用范围——高层管理团队——创新团队——团队设计和职能制结构——团队设计和大量生产工作——团队设计和知识型组织

所有工作，无论是体力工作，还是脑力工作，都可以用三种方式来进行组织。

可以按照工作流程的各个阶段来进行组织。我们在构建一所房屋时，首先要打基础，然后是建造屋架和屋顶，最后是进行内部装修。

在从事组织工作时，可以采用以下方式：让技能和工具保持不动，而让“工作”依次向需要的技能和工具所在的各个工段移动。例如，在传统的制造单一产品的金属工厂中，在第一行安排一套钻床和车床，第二行安排冲床，第三行安排热处理设备，金属工件则从一组工具及其熟练操作工人移向另外一组。或者，再举另外一个例子，大学中的学生（教育过程的“原料”）从一间教室移向另外一间教室、从一位教授那里移动到另外一位教授那里、从一门课程移向另外一门课程。每一门课程的教授只讲授他所专长的题目，而学生最终则成为受到高等教育的人，或至少是拿到文凭的人。

最后，我们还可以把具有各种不同技能和使用各种不同工具的工人组成一个团队，然后使这个团队向工作移动，而工作本身则保持静止。一个电影

制片团队——导演、演员、电工技术人员和音响工程师——“去拍外景”，每个人都从事高度专业化的工作，但他们是作为一个团队来进行工作的。

人们常常这样描述“职能制组织”：把工作组织成“紧密相连的技能”。事实上，它兼有按照阶段来组织工作和按照技能来组织工作的两重性。制造和市场营销这样一些传统职能包含着许多互不相连的技能。例如，制造中包含机械师的技能和生产计划人员的技能，市场营销中包含着销售员的技能和市场研究人员的技能。但同时，制造和市场营销又是生产过程中的不同阶段。其他一些职能，如会计和人事职能，则是按照技能来组织的。但是，在任何一种职能制组织里，工作是在各个阶段或技能中移动：即工作是移动的而工人的位置则是固定的。

但是，在团队结构中，工作和任务可以说都是“固定的”，而具有各种不同技能和使用各种不同工具的工人则组建起团队，并被指派去从事研究项目或新办公楼建筑设计等工作或职务。

职能制结构和团队结构都是极为古老的组织设计。两河流域灌溉城市和埃及金字塔的建造者是按照职能来对工作进行组织的。“狩猎队”是一种组织起来的、永久性的团队，它可以追溯到更早的时期——直到冰河时代的后期。

但是，作为一种有意识的、深思熟虑的设计结构，这两者都是新的。职能制组织是亨利 · 法约尔在 20 世纪早期加以界定和设计出来的，而团队则是现在才被认可的一种组织设计原则。

必须使工作和任务实现结构化并对其进行有效的组织。任何一种组织都必须应用一种或两种工作和任务的组织设计原则，即职能制结构和团队结构。正如我们随后将在本章讨论的，有许多组织要同时运用这两种设计原则。同时，所有组织都应该对这两种设计原则有所理解。

职能制结构

职能制组织设计的最大优点是具有清晰性。每个人都有一个“据点”，每个人都了解他自己的工作。它是具有高度稳定性的一种组织。

但是，清晰性和稳定性的代价是：每个人，包括高层职能人员，都很难理解整体的任务并把自己的工作同其联系起来。这种组织结构虽然稳定，但

却僵硬而不能适应变化。它不能为未来培养人员，不能训练和考验人员。总的来说，它易于使人们只想对自己已经从事的工作略加改进，而不愿意接受新的思想和新的工作方法。

在经济性规范方面，职能制原则的优点和缺点有其自己的特点。在最理想的情况下，职能制组织能够十分经济有效地开展工作。在高层中只要很少的人就可以使整个组织正常运转，即从事“组织”、“沟通”、“协调”和“调解”等工作。其他人则可以做他们自己的工作。但是，这种组织常常处于一种不好的情况，是极不具有经济性的。只要组织一达到中等规模或复杂程度，就会产生“摩擦”，并很快变成充满误会、派系、独立王国和建立起柏林墙的一种组织。很快地，它就会要求运用各种复杂、费钱和笨拙的管理手段，协调者、委员会、会议、麻烦处理者和特派员，这些将浪费每一个人的时间，但一般并不能解决很多问题。而且，这种退化的倾向不仅仅局限在各个不同的“职能部门”之间流行，在各个大型职能部门及其内部的各个所属单位之间，也会同样迅速地趋于效率低下，并要求花费日益增多的努力来维持其内部运转。

这种情况的另外一种说法是：当职能制设计能够适应变化时，对员工的心理要求很少。在工作及相互关系方面，员工都感到高度安全。但是，只要职能制应用于稍微大一点的规模或稍微复杂一点的组织，它就会造成感情上的紧张、敌对和不安全感，员工就会感到自己及其所在的职能部门被轻视、被包围和被攻击。结果，他们认为自己的首要职责就是捍卫其所在的职能部门，使自己的部门免受其他职能部门的侵犯，使它“不至于受到排挤”。常常会听到这样的抱怨：“没有人认识到公司之所以能够维持下去，是靠我们这些工程师。”（或“我们这些销售员”、“我们这些会计师”。）于是，击败内部的“可恶敌人”，成为一种比使企业兴盛更加令人兴奋的胜利。正是由于职能制设计很少要求职能部门的员工为整体的绩效和成功承担什么责任，所以一个运用不佳——或过度扩张的职能制结构往往易于使员工感到不安并导致视野狭窄。

职能制组织以努力为中心，这既是其基本优点，又是其基本缺点。每一个职能部门的经理都认为他自己所在的那个职能部门是最重要的，这就导致了高度重视技能和专业标准。但是，这也使职能部门的人员即使不令整个企业的利益从属于自己部门的利益，至少也会使其他职能部门的利益从属于自

己部门的利益。对于职能部门中的这种倾向，并不存在真正可以补救的办法。每一位管理人员都有要做好工作的愿望，这是值得称赞的，但其代价就是渴望扩大每个职能的地位。

在小型的职能制组织中，沟通是相当良好的。但是，只要职能制组织一达到中等规模，沟通就不行了。即使在各个职能部门（如市场营销部门）内部，只要职能部门变大或变复杂了，也会在某种程度上削弱了沟通。员工日益成为专业工人，并越来越倾向于关心自己所精通的、狭窄的专业领域。

最极端的例子是最庞大而又最专业化的职能制组织——大规模的大学。一个大型制造部门或大型银行的商业贷款部门，也类似于对一名大学教职员工的描述："由一个共同停车场联结起来的一群无政府主义者。"

作为一种决策结构，职能制组织（即使是相当小规模的）的运作效果也很不理想，这是因为：一般只有在职能制组织的最高层次，才能做出决策。只有在最高层的人，才能纵观企业的全局。结果是，在组织中常常容易对决策产生误解，而且决策在组织中的实施也不理想。人们往往以"谁是正确的"而不是以"什么是正确的"这种观点来看待各种决策。而且，由于职能制组织具有高度的稳定性和很低的适应性，因此往往会把有关从事某些真正新的事情和不同事情的挑战压制下去，而不是公开地提出来并予以处理。

在人员的培养、准备和考验方面，职能制组织也很差。职能制组织必然会促使员工主要关注知识和相关能力的获取。但是，职能制中的专业人员在视野、技能及忠诚方面可能却比较狭窄。在职能制组织中，往往先天地会强调"不要对其他职能部门或专业技能的工作表现出不恰当的好奇心"，即强调狭隘的部门化。

而且，职能制组织往往使人不适于从事管理工作，这是由于它主要强调的是职能技巧而不是成果和绩效。事实上，一个组织单位在职能方面的技术程度越高，则它越不重视管理，越是难于把人培养成为一名合格的经理人员。

法国企业在结构方面往往表现出十分僵化的职能化，因而出现以下现象就完全合乎逻辑了：大型法国公司一般并不从企业内部提拔其高层管理人员，认为个人在公司中的职业生涯使其不再适合担任高层管理职位（请参见第 35 章）。但是，错误并不在于人，而在于对职能制组织的应用已经超出了它所能适应的规模和复杂程度。

能够弥补其缺点吗

从一开始，职能制组织就暴露出这些局限性和缺点，所以人们一直试图弥补，特别是弥补其最大的缺点：职能制组织把职能人员的视野不是导向做出贡献和成果，而是做出努力和忙忙碌碌。

最初做出这种尝试的，是贝尔电话系统公司的西奥多·韦尔（请参见第13章）。他所设计的那套“鬼东西”，即为职能工作制定的特殊目标和衡量手段，产生于他对总体业务界定的描述，产生于该电话公司的经营目标。虽然这套东西还远远不够完善，有的地方甚至还会引起混乱，却在多年以来发挥着较好的作用，能够把职能管理人员的努力导向取得杰出绩效，能够使职能管理人员直接理解他们为重要成果所做出的贡献。

但是，类似韦尔系统这样的东西是否能够适用于处于复杂情境中的职能系统，仍然令人怀疑。电话系统终究只有一种产品，并且直到最近都只有一个市场，而且没有竞争。在通信技术方面虽然经常有巨大的变革，但直到最近，顾客所购买的产品都没有发生任何变化。

换句话说，韦尔为职能结构所设计的反馈控制系统，是应用于只有单一产品和已知市场的垄断企业的（不论是私营的还是政府所有的）。它的确是那种情况的一种模型，而许多（如果不讲是绝大多数的话）非工商业服务机构（如医院），也的确属于那种情况。

但是，在典型的工商企业里，却不具备这样的条件。而且，似乎不大可能为复杂的工商企业设计出一种类似的对职能工作进行反馈控制的系统。至少直到现在，还没有人能够做到这一点。

迄今为止，最综合性的尝试是由通用电气公司做出的。在最近几十年来，该公司为职能工作制定了一些绩效目标。但是，所有已经成功做到的，一般只是制定出“优良制造工作的标准”或“优良会计工作的标准”。这些标准所关注的往往是职能本身，而不是为整体做出的贡献。

有限的适用范围

即使是在职能制组织适用的一些场合中，其范围也只限于作业工作。高

层管理是特殊的“工作”（请参见第 50 章），但它不是“职能”工作，而且不适合采用职能制。只要是采用职能制，高层管理就一定会软弱无力。

在 1900 年以后，德国的大型公司倾向于按照职能对其高层管理进行组织。直到现在，许多德国公司还在这样做。的确，也存在着一个高层管理团队，即德国公司法中的董事会，但与高层管理工作有关的只有一个人，即总经理。高层管理中的其他成员是各主要职能部门的负责人，而且主要关心自己所在的部门。结果是，总经理成为一个独裁者，而董事会团队则退化为法律上的虚名。有时候，根本就没有高层管理，每个职能部门各行其是。

对于创新工作来说，职能制原则更加不能适用（请参见第 61 章）。我们在创新工作中试图做的，是某些我们以前没有做过的事情，即某些我们未知的事情。在创新中，我们的确需要各种不同学科的技能，但是我们还不知道什么地方和什么时候我们会产生这种需要，也不知道需要多长时间、需要多大程度或多大分量。所以，创新工作不能在职能制组织的基础上予以组织。也就是说，职能制组织不适用于创新工作。

职能制组织原则在哪里行得通

在那些适用职能制组织的企业里（职能制组织最初的产生就是为这类企业设计的），职能制组织原则是很行得通的。20 世纪初期亨利 · 法约尔的职能制设计模型是他所经营的一家煤矿公司。当时，该公司是一家规模相当大的企业，而在目前标准看来则只是一家相对较小的企业。它所雇佣的除了少数工程师以外，都是做同一种工作的体力工人。煤矿只有一种产品，只有其规模随着顾客的不同而有所不同。除了简单的洗煤和选拣以外，煤矿也无须从事其他的处理工作。至少在当时是这样的：煤矿只有三个市场——钢铁厂、发电厂和住户（家庭）。在法约尔的时代，采煤技术虽然变革得相当快——当法约尔开始工作时，还没有应用炸药，而在他退休时，已经开始应用机械截煤机了——但采煤过程本身却完全没有改变。从煤矿中所能得出的唯一东西就是煤，因此创新的空间并不大。

法约尔的公司正是职能制设计原则能够很好发挥作用的那种企业。任何更为复杂、更为动态或更富有创业精神的企业都要求具有取得杰出绩效的潜能，而这恰恰是职能制原则所没有的。如果职能制结构的应用超出了法约尔

模型的限度，那么它很快就会在时间和精力上造成巨大的浪费，而且有很大的危险性，把企业的精力不是导向取得杰出绩效而是错误地导向只是忙忙碌碌。对于那些在规模、复杂性和创新范围方面超过法约尔模型的企业来说，职能制设计只应该用做一种设计原则，而不应该用做唯一的原则。即使对于那些适合法约尔模型的企业，高层管理的设计和结构也需要一种不同的设计原则。

团队

团队是从组织的不同领域（其“据点”）中抽调出来在一起工作的人组成的，这些人具有不同的教育背景、技能和知识，目的是为了完成某项特定的任务，而且，通常人数相对较少。在团队里，一般有一个团队领导或组长，在团队存续期间一直担任团队的领导工作。但领导方式，要随着每一时期的工作逻辑及工作进展的特殊阶段而定。在团队中没有上下级之分，只有新老的区别。

每一个企业，以及每一种其他机构，一直都在各种非重复性的临时任务中使用团队组织方式。但直到最近，我们才发现冰川时期的游牧先人早就已经知道和运用团队了——团队也是一种永久的组织结构设计原则。团队的使命是完成某项特殊任务：远征狩猎或产品开发。不过，团队本身可能是长期的。团队的组成可能随着任务的不同而有所改变，但其基础却基本保持不变，不过个别成员可能分散在各项任务之中或同时属于几个不同的团队。

一些例子

团队已经非常流行，因而确实存在着由于赶时髦而受到损害的危险。关于“任务小组”、“项目团队”、“自由式组织”和“小团体”等等，已经出版了无数的论著。但是，举出一些例子往往比任何理论所讨论的更能表明团队是什么、它是如何运作的、要求是什么以及团队不能做什么。

其中，医院可能是最简单的例子。医院中的结构部门是为了个别病人的需要而根据规定由组长（即医生）从各“业务部门”调动人员来组成的团队，护士则是团队的执行人员。

在医院中，每个人都直接同治疗病人有关，即团队中的每个人都要对整个团队的成功承担责任。在医院里，主治医师的医嘱就是法律。但是，当理疗技师按照医嘱要求病人做康复体操时，如果病人有发烧的迹象，理疗技师就应该停止做操而立即通知护士测量病人的体温。在自己的管辖范围内，他会毫不犹豫地纠正医嘱。主治医生可能嘱咐为一位矫形患者配制一副拐杖，并教他如何使用。但是，理疗技师在对病人观察以后可能会说："你并不需要一副拐杖，只要一根普通手杖就可以了，或者完全不要什么支撑工具而尽量自己走路。"

与医院的例子相似的，是欧洲一家中等规模公司的组织。该公司为几百家顾客（绝大多数是像欧洲共同市场的大型汽车制造厂那样的大公司）设计、制造塑料模具，并提供相关服务。在该公司中，制造模具的工作是严格按照职能原则来进行的，这是一种需要较高技能但却自成单元的工作。虽然在组织图上明确划分为模具设计、销售和客户服务等职能部门，但在实际工作中却不是按照各种职能部门来进行组织的。模具设计师是作为一个或几个团队的成员来从事其工作的。这种团队共同负责一个或几个顾客，其领导人则可能来自于任何一个职能部门——销售部门、服务部门或模具设计部门。

取得绩效的责任由团队来承担。每个团队的领导人从整个组织中调配所需要的各种资源。在某一阶段，他把模具设计师纳入进来；在另一阶段，他把销售员纳入进来；在第三阶段，他又把顾客服务人员纳入进来等等。即使是销售员，也不是按顾客做长期安排，而是按产品线来安排的。但是，对客户服务负有主要责任的团队领导会始终同来自各个职能部门的三四位人员共同工作。而在这三四个人中的每一个人都认为自己同三四个团队的关系很"密切"，尽管团队领导也常常由于要处理罕见的或新的问题而招来一个以前从未参加过其团队的专业人员。

一位担任客户服务团队领导人的模具设计师说："为我负责的客户决定需要哪一种服务工程，是我的职责。然后，我的任务是挑选合适的服务工程师——一个我了解、信任并能够向我的客户推荐的人。以后，需要做些什么，就是服务工程师的职责了。如果他决定我们必须为客户重新设计模具，那么我就必须着手重新设计，直到满足服务工程师提出的设计规格为止。这时，他就成了我的'上司'。"

一位模具设计师在“客户团队”（为该公司最大、最赚钱的账户即顾客提供服务）担任领导人的同时，还要把自己视为其他两三个小组的成员，而且所有其他的人也都是这样认为的。他解释说：“那些团队可能在一年中有六次左右叫我去，因为他们碰到了一些模型设计方面的问题。对他们来讲，这是不常碰到的，但我所领导的团队会经常碰到。于是，我就作为一个新成员加入到他们的团队之中，并从事他们所需要的任何设计。”

经验与教训

这两个例子表明：团队的特点并不是“自由形式”或没有严密的组织。塑料模型公司的团队的确是高度灵活的，而且在团队内部并没有一种严格的指挥系统。团队的领导随着任务的不同而变动。但是，像医院这样严格的社会组织却是很少的。医院结构的特点是有一根指挥“棒”，而不是一个指挥系统。而塑料模型公司和医院这两个组织却都在组建团队并在应用真正的团队。

团队的设计要求其使命是持续不变的，而其中的具体任务却是经常变动的。如果使命不是持续不变的，那就有可能只需要一种临时团队，而不是基于长期团队设计的一种组织。如果具体任务并不改变，或者其相对重要性或次序并不改变，那就不需要团队了，也没有什么理由需要组建团队了。

团队需要有一个清楚而明确的目标，必须能够使整个团队和团队中的每个成员都随时对照着目标得到有关工作和工作绩效的反馈。

一个任务小组需要领导，而且它可能是一个长期的领导者——医院中病人治疗团队中的医生和护士或者高层管理团队中公认的首脑。另外，领导也可能随着各个主要阶段的不同而改变。但是，正如塑料模型团队的例子所表明的：在任务的某一阶段，必须明确地指定一个人担任小组的领导工作，但它不是负责做决策和发布命令的领导，而是负责决定在团队的某一特别阶段和某一特定工作方面哪些成员具有决策权力和指挥权力（关于这一点，请参见第37章有关日本决策方法的讨论）。所以，如果“民主”意味着由投票来做出决策，那么团队就不是民主的。它强调权力，但这种权力是由任务产生的，并且是以任务为中心的。

作为整体的团队要始终对任务负责。每个人都贡献出自己的特殊技能和

知识，但每个人都始终要对整个团队的产出和绩效负责，而不是只对自己的工作负责。整个团队就是一个单位。

团队成员之间无须彼此完全了解就能作为一个团队来执行任务。但是，他们必须了解彼此的职能和可能做出的贡献。“和睦”、“体谅”和“人际关系”并不是必需的，对彼此职务的互相了解和对共同任务的共同理解才是最主要的。

用来制作广告和拍摄教育影片的团队就是这样的例子。

与拍摄电视节目片或大型娱乐片的团队不同，制作广告和教育影片的团队通常由雇来制作一部片子的“自由人士”组成，即一般只工作若干小时或几个星期。每个导演都认识一些各类技术人员——电气技师、音响工程师、摄影师和灯光人员，他同这些人员以前在一起工作过并信任他们。同时，他也知道各类技术人员中的其他一些人，并听说过有关他们的好评。每个技术人员也知道一些符合自己标准的导演。但是，在某一拍片任务中雇佣哪些人，则取决于当时（通常是在紧急通知的情况下）可以找到什么人。结果，拍片团队的成员常常是在开始拍片前几分钟才第一次碰面。有时，他们甚至不去打听对方的姓名，而在整个拍片过程中相互称为“音响工程师”或“灯光”。虽然如此，他们还是立即组成了一个团队。导演下令“开拍”，而音响工程师可能叫导演暂停，并说：“我听到有杂音。”于是，每件事情都会停下来，直到发现并消除了杂音的来源以后再重新开拍。摄影师也可能会说：“墙上有反光。”于是，所有事情都会停下来，以便调整灯光。当这部片子拍完了，团队成员就各奔东西，可能多年都不再相见。然而，当他们在同一拍片团队中时，他们是作为一个团队紧密联系在一起共同工作的。

所以，团队领导人的首要职责是明晰化：使目标明晰化、使每一个人担任的角色明晰化。其中，包括使他自己所担任的角色明晰化。

团队原则的优点和局限性

团队具有一些明显的优点。每个人往往都了解整体的工作并使自己对之负责。同时，团队也很善于接受新的思想和新的工作方法，并有极大的适应性。

不过，团队也有极大的缺陷。如果团队领导人不提出明确的要求，团队

就缺乏明确性。同时，团队的稳定性也不太好，经济性也比较差。在团队中，要求持续不断地关注管理问题，关注内部人员的相互关系、对各个人员的工作安排以及解释、研究和沟通等。此外，所有成员的大部分精力都花费在经常了解情况上。而且，团队中的每一个人虽然都了解共同的任务，但不一定总是了解自己的具体任务，完全有可能由于对别人的工作过于感兴趣而对自己的工作关注不够。

团队具有适应性。团队善于接受试验、新思想和新工作方法，是克服职能部门隔绝和狭隘观点的最好措施。任何一个专业人员都应该在其工作生涯中参加一些团队。

但是，在培养人们担任较高层管理工作或检验人们的工作绩效方面，团队只比职能制组织略微好一点点。团队既没有明确的沟通，也没有明确的决策。整个团队必须不断地对它自己和组织中的其他管理人员解释：它试图做什么、正在做什么和已经成功地做了什么。团队也必须不断地确保必须做出的决策已经为人所了解，否则，就有做出它不应该做出的决策的危险，如影响到整个公司的决策。

例如，在上述的塑料模型公司中，“团队”随时都可能做出定价决策，而没有通知其他任何人。但是，这种定价决策即使原来只是为某一个顾客制定的，也会立即影响到整个企业。

团队的失败（团队的失败率是相当高的）常常主要是由于它没有运用自我约束和责任。由于团队的自由程度较高，更需要自我约束和承担所要求的责任。团队不可能“放任自流”而又能发挥作用。正因为如此，那些受过教育的年轻人常常叫嚷着要组建团队，而在实际生活中却常常抵制它。团队在自我约束方面有着极大的要求。

团队结构的最大局限性是它的规模。当团队的成员很少时，它工作得很好。土人的狩猎团队一般是由 7 ~ 15 人组成的，足球队、棒球队和曲棍球队等运动队的人数也大致如此。如果一个团队的规模过大，就难于驾驭了。它的一些优点，如灵活性和成员的责任感等就会减弱，而一些缺点，如缺乏明确性和沟通方面的问题、对内部机制和内部关系上的过分关心等就会更加突出了。

团队组织的适用范围

团队规模上的局限性决定了团队组织原则的适用范围。

对于高层管理工作来说，团队是最好的组织设计原则。事实上，它可能是适用于高层管理的唯一的组织设计原则（这将在本书第 51 章中予以讨论）。类似地，创新工作也应该优先使用团队设计原则（请参见本书第 61 章）。

但是，对于绝大多数经营与作业工作来说，把团队作为独立自主的唯一的组织设计原则就不恰当了。团队是一种补充——是一种极为必要的补充。团队可以促使职能制原则变得更加有效，并使职能制做到设计者最初希望它做到的那些事情。

大量生产工作可能就是这样一种情况（请参见本书第 21 章）。大量生产，特别是"僵化"的大批生产是职能制组织的一种极端应用。每一个人都是具有特殊职能的一个"单位"，而工作则从基于人的职能单位一个一个地向下游移动。鼓励人员在大量生产系统中组成团队——如 IBM 公司多年以来所做的以及某些汽车制造厂目前正在做的——有可能既按照职能制原则组成富有效率的工作组织，又使员工能够在团队中取得杰出绩效。

团队设计和知识型组织

以团队来补充职能制组织并做出最大贡献的领域，可能是知识工作。知识型组织（请参见第 35 章）可以在职能与团队之间取得平衡。其中，前者作为员工的"据点"，后者作为员工的"工作场所"。

知识工作从其定义来讲是一种专业工作。因此，从中层管理转变为知识型组织，就使得一批专家作为经营与作业人员加盟管理群体，而不是作为参谋人员加盟。传统上的一些典型职能，正在被许多新的职能所代替。当然，许多新的职能可以而且应该归并在一起。但是，税务专家虽然常常同"财务"人员归在一起，或者被列入会计部门，或者被列入司库部门，但其工作还是不同的，并且是可以分开的。这也同样适用于产品经理和市场经理。他们同样都与传统的市场营销职能、传统的研究和开发职能以及传统的制造职

能有关，并且是它们的一部分。

这就要求有更好的职能管理，必须决定需要一些什么样的专长。否则，组织就会陷于无用的学习误区之中。同时，组织也必须认真考虑需要高度专业知识的关键活动是什么，并保证可以为各个关键领域提供富有深度的卓越知识工作。此外，组织还要确保其他领域也从事知识工作或者不会只从事很差的知识工作。

必须管理专业知识，并确保能够实现最初创造这些知识的目标并对企业做出贡献。必须在今天预测明天需要的新的专业知识，预测明天将会对现有专业知识提出的新的要求。换句话说，需要在本书所说的管理开发方面给予职能方面的关注（请参见本书第33章）。

对专业知识人才本身，也极需予以关怀和管理。他们是在从事真正重要的事情吗？还是在小事上浪费时间？他们是在重复做一些他们已经知道该如何做的事情吗？还是在创造新的潜力或取得杰出绩效的潜能？他们得到了有效运用吗？还是只是使他们忙忙碌碌？同时，还必须对他们在专业和个人方面的发展给予关心。

这都是些极为重要的问题。一般而言，不能通过核查一个人工作了多少个小时来获得有关上述问题的答案。它们要求有职能领域的知识和实施真正的职能管理。

无疑，有许多知识工作将会在严格的职能基础上予以组织，也有许多知识工作将由个人来做，而这些个人事实上又是组织中的一员。

税务专家就是这样的一个例子，他有一个“据点”——他通常归属于某种财务或会计的参谋部门。但事实上，除了公司以外他没有任何上司，除了公司以外他也没有什么顾客。而且，他也很少关心会计部门中的其他人在做什么。事实上，他是一个在固定编制内的外部咨询人员。

这些独立的个人——税务专家和公司律师、医务人员和政府关系顾问——很少造成组织或结构方面的问题。

但是，越来越多的知识工作者将会有一个“职能据点”，却在团队中同来自其他职能部门或其他学科的知识工作者一起工作。知识工作者的知识越是先进，他就越有可能在跨职能团队中进行工作并做出他的贡献，而不是在他自己所在的职能部门中。之所以如此，是因为：越是先进的知识，必然越是专业化的。而专业化的知识，即使不是纯粹的“数据”，也是片面不全的

知识，只有同其他人的知识结合在一起，这种知识才具有生产性；只有作为其他人的决策、工作和理解的一种投入，它才能产生效果；只有在团队中，才能转化为“成果”。

因此，知识型组织将日益拥有两条轴线。一条是职能部门的轴线，对人及其知识进行管理；另一条则是团队的轴线，对工作和任务进行管理。从一方面来看，它破坏和摧毁了职能制原则；从另一方面看，它又挽救了职能制原则并使之能够充分发挥作用。它肯定要求有坚强的、专业化的和有效的职能管理人员和职能部门。

显然，团队并不像许多倡导“小团体”和“自由式组织”的人所讲的那样，它并不是一种灵丹妙药。它是一种要求很高的自我约束的、难于组织和管理的结构，有着严重的局限性和极大的缺陷。

但是，它也不像许多管理人员仍然坚信的那样，它不是一种应付非重复发生的“特殊问题”的临时权宜措施，而是一种真正的组织设计原则。对于高层管理工作和创新工作这样一些长期的组织任务来讲，它是最好的组织设计原则。而且，对于职能制结构（大量生产工作，无论是体力的还是文书性的，尤其是知识工作）来说，它是一种重要的补充，而且也许是必不可少的一种补充。在知识型组织中，它很可能是使职能技巧充分发挥作用的关键所在。

以成果为中心的组织设计：联邦分权制和模拟分权制

分权制组织和职能制组织——联邦分权制的优点——联邦分权制和管理人员的开发——它在非工商业组织中的应用——联邦分权制的要求——由强大的高层管理团队从事高层管理工作——“保留”的领域——要求集中的控制与共同的衡量标准——对自治单位的要求——规模要求——什么是太大、什么是太小？——服务参谋人员所担任的角色——什么是“业务单位”？——创新单位——模拟分权制——“材料”企业——IBM 公司——商业银行——模拟分权制的问题——限用范围——模拟分权制是最后的手段——未来

在“联邦分权制”[1]中，一家公司是由若干自治性的业务单位组成的。每个单位要对自己的工作绩效、自己的成果以及它对整个公司的贡献负责。每个单位都有它自己的管理当局。事实上，是这些管理当局在经营它们自己的“自治单位”。

正如我们在前面第 41 章中所提到的，联邦分权制最初是由杜邦于 1920 年提出的。当时，他在改组由杜邦家族拥有的杜邦公司。不过，当时只是一种很粗略的形式。杜邦公司原来是老式的职能制结构，由于该公司在第一次世界大战期间的成长，那种结构已经不再适应了。不久以后，当杜邦接任通用汽车公司总经理职务时，该公司正处于极为困难的境地之中。他发现当时任通用汽车公司常务副总经理的斯隆也提出了联邦分权制的想法，但更为完善一些。斯隆的“集中政策控制下的分权经营”于 1921 ~ 1922 年期间开始实行，并成为分权制的一种原型。此后，有许多企业加以模仿和改进。其

[1] 常用的名称是“分权制”（在日本叫做“部门化”）。但是，这个名称会引起混淆，因为“分权制”还有其他的形式。而且，这种说法也会引起误解。这种组织设计原则的最佳称谓，是联邦原则。

中，通用电气公司于 1950～1952 年期间进行改组时也提出了一种模型，并成为“管理热潮”期间在全世界流行的标准模式。[⊖]

联邦分权制规定：一家企业中的自治单位内部的各项活动是按照职能原则组织起来的——当然也不排斥使用团队。一个分权制结构中的自治单位则设计得较小，以便能够充分发挥职能制结构的长处而弱化其不足。

但是，分权制的出发点不同于职能制和团队。职能制和团队是从工作和任务出发的。它们认为：“成果是全部努力的总和。”它们假设：“只要恰当地对各种努力进行组织，自然能够得到恰当的成果。”分权制则不同，它从以下问题出发：“我们所要求的成果是什么?”它首先试图建立恰当的单位——具有获得最佳成果，特别是市场方面成果的能力的单位。然后再提出以下问题：“在自治单位内部必须确定和组织一些什么工作、什么努力和什么关键活动?”

当然，最好是在一家公司的全部或绝大多数自治单位中建立同样的职能结构，或至少是类似的职能结构。西尔斯公司的所有商店，不论其规模或位置，都有一个商店总管、一个业务经理和负责主要商品区（如家庭用具）的部门经理。在通用汽车公司，所有制造部都有着同样的七种关键职能部门：工程、制造、总机师、采购、市场营销、会计和人事。这七位职能部门的主任都直接向制造部总经理报告工作。

但是，必须给予充分的注意，以免使这种本来是好事的统一性变成死板的一致性。

通用电气公司在 1950～1952 年的改组，提供了一个表明不应该做哪些事情的例子。通用电气公司决定：“典型的制造单位”设置五种关键的职能部门，分别是工程、制造、市场营销、会计和人事。当然，每个人都看得出，这种规定对通用电气信贷公司这样的非制造单位是不合适的，但是人们没有看出另外两件事——结果造成很大损害的两件事。第一件事是：某些制造单位需要有其他的、不同的重要职能部门，或至少对同样的职能工作要有不同的安排。这方面的一个例子就是电子计算机业务。在该业务单位中，产品开发和顾客服务非常重要，不适合从属于工程和市场营销职能。通用电气

⊖ 关于斯隆的原型，请参见作者的《公司的概念》（本书中文版 2006 年 3 月由机械工业出版社出版）一书。

公司在电子计算机业务单位中的失败，有多种原因，但其中的主要原因之一，可能就是采用了典型的制造单位的职能结构。第二件事是：有些单位看起来像是制造单位，但事实上却是创新单位。这些单位是真正的业务单位和提供成果的单位，但它们本身并没有“产品”，而只是为了开发出新产品。它们并没有“市场”，而只有研究和开发合同，绝大多数是同美国政府签订的合同。它们并不“制造”，至多只有一个模型车间制造少量模型。但是，通过汽车公司却要求它们采用典型的制造单位的职能结构。有些创新开发单位对规定的结构采取消极抵制的态度，从而得以维持下来。其他一些创新开发单位则由于承担了它们并不需要的职能重担，尤其是由于把愿景和努力指向错误的方向而受到了严重的损害——有些是无法弥补的损害。

这就践踏了联邦分权制的真正优点：以成果为中心。在采用联邦分权制时，应该提出的第一个问题是：“这个‘自治单位’的业务目前是什么？将来会是什么？应该是什么？”然后，才能找出关键活动并按照职能制或团队原则加以组织。

联邦分权制的优点

在现有的各种组织设计原则中，联邦分权制原则是最接近于能够满足各种组织设计规范的，其应用范围也最广。经营/作业工作和创新工作都可以按照分权的自治单位来进行组织。虽然高层管理显然不能作为一个自治单位，但如果把企业恰当地按照联邦分权制来组织的话，就会使高层管理变得强大而有效，会使高层管理人员从高层管理工作中解脱出来。

联邦分权制有很高的明确性和相当程度的经济性，这使得自治单位的每一个成员都易于了解他自己的任务和整个企业的任务。同时，它也有高度的稳定性和适应性。

它把管理人员的愿景和努力都直接集中在企业的绩效和成果方面，能够大大减少自我欺骗的危险，大大减少把注意力集中在熟悉但陈旧的事物上的风险，大大降低没有关注困难的但却是处于发展中的新事物的危险，大大减少让无利可图的业务拖住有利业务的危险。同时，事实真相也不会轻易被企业一般管理费用搞乱，不会淹没在有关销售总额的数字中。

在沟通和决策方面，联邦分权制是目前唯一能使人满意的组织设计原

则。由于整个管理群体，至少是其中的上层，都有着共同的愿景和共同的感知与理解，他们可以轻松地进行沟通。而且，由于同样的原因，联邦分权制也鼓励从事各种不同工作的人员进行充分的沟通，而不是加以反对。相应地，决策也可能不必太费力气就可以达到最优水平。此外，联邦分权制也容易使注意力集中在正确的问题而不是错误的问题上，集中在重要的决策而不是枝节问题的决策上。

联邦制原则的最大优点在于管理人员的开发。在现有的各种组织设计原则中，只有它才能在早期就为高层管理职位准备和考验人员。这一点，使得它成为应该优先采用的一种组织原则。

在联邦制结构中，每一位管理人员都同企业的成就和企业的绩效密切相关，因而能够把注意力集中在企业的成果和绩效上。由于管理人员同企业成果密切相关，所以即使他从事的是纯粹的职能工作，也可以从企业绩效中得到有关自己任务和工作的反馈。所以，联邦制原则使我们能够把庞大而复杂的组织划分成一些小型而简单的单位，以便使管理人员知道他们正在做什么，能够指引他们为整体的绩效而努力，而不受自己的工作、努力和技能的束缚。

由于目标管理和自我控制能够有效地进行，一位管理人员所能直接领导的人员和单位的数量，就不必再受管理幅度的限制，而只受要宽得多的管理责任幅度的限制。

西尔斯公司的一位副总经理可以领导 300 个商店，每个商店都是一个自治单位，对市场营销和利润负责。每个商店经理可能领导 30 个部门经理。其中，每个部门经理都经营一个自治单位并对市场营销和利润目标负责。结果，在西尔斯公司，作为最低层次管理工作的部门经理和总经理之间只有两个层次：商店经理和地区副总经理。

尤其重要的是：如果分权制单位的总经理只负责一个小型单位的话，他就是真正的高层管理者。他面对着一家独立公司的高层管理职位的绝大多数挑战，唯一的例外通常是财务资源方面的责任及其供应。他必须做决策，组建班子，分析市场和生产过程、人员和金钱、目前和未来。因此，他在一个虽然不是独立性的单位，却是自治性的单位中受到了考验，而且是在其职业生涯的较早阶段、在相当低的层次上受到考验的。所以，即使他犯了什么错误，也不至于对公司造成太大的损害，同样也不会对他本人造成太大的损

害。在准备和考验人员担任未来的领导岗位方面，无论是对工商企业还是其他机构来说，没有其他任何一种现有的组织原则比联邦制原则更能够满足要求了。

探求一种准备和考验未来领导者的制度，是政治理论和政治实践上的一个老问题。没有任何一种政治制度恰当地解决了这个问题。当然，联邦分权制原则也没有完全解决这个问题。一家分权制企业的自治经理还没有面对高层职位的全部责任，当然更谈不上面对其中的孤独感了。但是，联邦制原则比其他任何现有的组织设计更有可能解决这一问题。

联邦分权制原则是为工商企业制定的，但也同样适用于非工商企业，即服务机构。

未来的医院可能改组为一些自治性的联邦单位。例如，一个这样的单位可能负责照料数量不太多的病人——约为普通医院在某一时期病人数量的1/4～1/3，这些病人需要给予重点医治和照料；另一个单位可能照料大量无须重点关注或动手术的门诊病人或短期住院病人；还有一个单位可能收治大量的外科手术病人，这些病人或者无须住院，或者只要在“简易病房”中住一两天，而无须在贵得多的“医院”中住院；还有一个自治性单位可能是精神病的治疗单位，病人绝大部分都是门诊患者；还有一个单位可能是疗养单位，也可能有一种“简易病房”式的单位——事实上，是让健康的产妇和婴儿在分娩后临时住两天。当然，这些单位共用一些服务设施——化验室、营养师和厨房、社会工作部、维修工人、精神病例研究者和理疗师等。但是，这些服务部门可以像目前的中心服务部门那样来予以组织。

联邦制原则同样也可用于对自治单位内部的小单位进行组织。

在皮埃尔·杜邦于1920年所创建的自治部门中，每个部门都成长得很有规模了，以至于每个部门内部又分成许多个自治单位，它们在杜邦公司中叫做事业部，每个事业部都有自己的总经理，负有损益方面的责任，并拥有整个企业的各种职能部门（但会计除外，它如果不属于公司，至少也属于上一层的自治部门）。在这些自治单位中，有些又包含更小的自治单位，每个都有自己的产品线、市场和经营责任。

联邦分权制的要求

联邦分权制有着严格的要求。它在责任心和自我约束方面也提出了很多要求。

分权制绝不应该削弱中心。相反，联邦分权制的主要宗旨之一，就是要强化高层管理并使其能够从事自己的工作，而不是被迫对经营与作业工作进行监督、协调和提供支撑。只有明确规定和深入思考了高层管理工作之后，联邦分权制才能发挥作用。

任何一种联邦制的最关键的问题是："高层管理的任务是什么，高层管理如何才能获得时间、思想和理解来完成这些任务?"如果恰当地应用联邦制，则高层管理不必为日常作业而担心，能够集中精力去关心未来的方向、战略、目标和关键决策，从而完成自己的任务。

"分权制"这种叫法，目前已经极为流行，很难改掉。但是，它却是一种易于使人误解的叫法。

联邦分权制是对高层管理实力的有效考验。在一家分权制公司里，高层管理人员的首要职责，就是深入思考"我们的业务是什么以及它应该是什么"这个问题。他必须负责为整个公司制定目标，并制定出实现这些目标的战略。换句话说，他必须负责做好本职工作。假设联邦制结构是所有组织结构中最有作用的结构，并且对其进行了恰当的管理，如果在这种情况下高层管理人员仍然不能负责做好本职工作，那就是一个烂摊子。

高层管理人员必须认真地深入思考自己应该保留哪些决策权。这是因为：有些决策是同整个企业、企业的健康发展和前途密切相关的，但并不是所有决策都必须在纵观全局的情况下才能够做出。其中的绝大多数决策，都可以从对某一个自治单位有利的基础上来做出。但是，这些决策必须由能够纵观全局并对全局负责的人来做出。

例如，在通用电气公司，只有公司的高层管理才能决定放弃一种业务或开始一种新业务。在通用汽车公司，总部的高层管理会规定每一个事业部的汽车产品必须遵守的价格范围，从而对公司的各个主要单位之间的竞争加以控制。在西尔斯公司，由位于芝加哥的总部决定每一家商店应该经营什么商品——五金商品、家用器具或时尚商品等。

换句话说，处于中心地位的管理当局必须保留一种对事关整个企业及其长远未来的事情做出决策的“最高权力条款”，使其可以为了共同的利益而凌驾于自治单位的野心和骄傲之上。

具体而言，如果要保持一个企业的完整性而不使它四分五裂，企业的高层管理必须在三个领域保留其最高权力。应该由高层管理而且只能由高层管理来决定的这三个领域分别是：

第一，企业的技术、市场和产品，企业开始从事什么新业务和放弃什么旧业务以及企业的基本价值观念、信念和原则。

第二，高层管理必须自己保留关键的资本资源的分配权。联邦制组织的资本供应及其投资，都是高层管理的职责，而不应该交给其自治单位。

第三，另外一种关键资源是人员。在一家按照联邦制组织起来的公司中，人员，特别是管理人员和重要的专业人员，是整个公司的资源，而不是其中任何一个单位的资源。有关分权的自治单位中的人员及其重要任命的政策，是高层管理的决策，当然，自治单位的经理也必须积极地参与其中。还有，一家分权化公司需要有一位有实力的、受人尊重的高级经理人员加盟高层管理当局，以便由他来关注公司中有关人员的道德工作。

分权制结构的高层管理必须是分离的，不能同时经营任何自治单位。无论这种自治单位是多么大和多么重要，都不能那样做。即使是一家小型企业，如果按照联邦制设计原则组织起来的话，也至少要有一个人（最好有更多的人，关于这一点，请参见本书第50章和第51章）来全面承担整个企业的高层管理工作。

英国的传统制度是：董事会的“常务董事”——以全部时间从事高层管理工作的成员，同时担任各主要部门和子公司的首脑。这样做的结果，只能是既没有高层管理，又没有分权制，基本决策或者根本就不存在或者是有关各部门首脑“交易”的结果，而这些首脑所关心的自然是他们自己的部门而不是整个公司。[⊖]这可能就是经常报道的英国公司产生下述倾向的一种主要原因：它们按照一个部门过去的历史和规模来分配资金和其他资源，而不是按照未来的机会和需要进行分配。

⊖ 关于这一点，请参见大卫·格雷尼克（David Granick）的《四个发达国家——法国、英国、美国和俄国的管理比较》（*Managerial Comparisons of Four Developed Countries, France, Britain, United States and Russia*, M. I. T. Press, 1972）一书。

联邦分权制要求集中的控制和共同的衡量标准。事实上，如果一个联邦制组织发生了麻烦（例如，如果在联邦制结构的高层堆积了多层处于中心地位的管理参谋人员），其原因总是由于中央机构所用的衡量标准不佳，以至于必须代之以人员监督。自治单位的管理人员和高层管理人员都必须了解到底期望每一个单位做什么、绩效意味着什么以及哪些开发具有重要意义。上级必须有信心，才能给下级以自治权，而这就必须存在某种控制，以便使个人看法失去必要性。人们必须了解目标是否正在实现，才能实行目标管理，而这就需要有明确而可靠的衡量标准。

斯隆所说的“集中控制的必要性”，可以用世界上最大的、成长最快的多国公司之一——荷兰的飞利浦公司的经验来说明。在 1959 ~ 1972 年期间，飞利浦公司在全世界的销售量几乎增加了 5 倍，从 13 亿美元增加到 60 亿美元。不过，该公司的利润却不见了。该公司有一个强大的高层管理团队。在许多重要领域中——从家用设备到电子产品到电灯泡，该公司的技术和产品都处于领先地位。飞利浦公司实行极端的分权化，在 60 个国家中拥有几百家子公司，所有子公司在传统上都拥有各自的自治性管理当局。但它实际上并没有中央规划的控制制度，也没有共同的衡量标准，结果只能是四分五裂，而不是分权化，产生了大量的、没有控制的存货，造成了无计划的资本投资以及人员过多等问题。飞利浦公司的销售量只有通用电气公司的 2/3，其资本投资和员工人数却同通用电气公司大致相等，而利润却只有通用电气公司的 1/5。在经过了几年的艰苦努力并成功实施了集中控制、确定了共同的衡量标准和协调规划以后，飞利浦公司才开始真正显示出自己在技术和市场营销方面所取得的成就，并取得了相应的回报。而且只有在这个时候，飞利浦公司的各个“自治单位经理”，才真正获得了自治权。也只有在此以后，他们才可能为自己的单位制定计划、设立目标并从事各自的组织工作。

这个原则的另外一面是：联邦制原则要求经营单位和自治单位承担很大的责任。一方面，赋予这些经营单位最大程度的自治权，另一方面也要求它们承担起最大限度的责任。

尤其重要的是，它们的职责是使高层管理人员能够从事高层管理者应该从事的工作。每个自治单位的首脑都应该深入思考：有关本单位的市场、产品、潜力、机会以及问题等方面，高层管理人员必须了解哪些信息。他也必须问自己：“影响本单位取得成就或失败的主要原因是什么？高层管理人员

为了了解本单位的发展方向和真正的机会与问题，必须知道什么？”在一个联邦制结构中，自治经理绝不能满足于“报告”，而必须深入思考高层管理人员需要了解什么，必须承担起对高层管理进行教育的责任。

联邦制结构要求有共同的愿景。在联邦制公司中，每一个单位都是自治的，但并不是独立的，而且不应该是独立的。它的自治性，只是整个公司取得更好绩效的一种手段；它的管理人员越是拥有广泛的地区自治权，越是应该把自己看成是更大的团体——整个企业中的一员。

规模要求

联邦分权制本来是为了解决企业的规模问题而提出来的一种设计。当企业的规模超过了中等程度时，职能制结构就不适用了。但是，联邦分权制在规模大小上也有一些限制条件。如果联邦制的单位太大了，以至于其中的组成部分，即职能性的子单位（如制造）超过了它有效运转的规模限制，那么整个自治单位就会变得相当笨重、迟钝和太大，以至于难以正常运转。“头脑”——自治性单位的高层管理可能仍在进行工作，但其“肢体”——职能性的子单位却会变得僵化、官僚化，并变得越来越为它们自己服务，而不是为共同的目标服务。

为了克服这种缺陷，杜邦公司一方面把过于庞大的自治单位一分为二；另一方面，正如我们在前面已经讨论过的，在大型的自治分权单位中再建立一些小型的自治分权单位。另外一种方法是强生公司所采用的方法。该公司是一家规模非常庞大的制造卫生保健用品的多国公司，其产品从药棉直到避孕丸，范围相当广泛。多年来，强生公司一直把它下属的每一个单位的规模都限制在250名员工以内，每个单位都是一个拥有自己的管理当局和董事会的独立公司，直接向一个小型的、中央母公司的高层管理团队报告工作。当强生公司在全世界的销售额超过10亿美元、员工总数超过4万人时，虽然不得不允许其下属单位的规模超过250名员工，但该公司仍然对每一个单位的规模加以限制。当下属单位过于庞大时，它就会把这个下属单位分解开来，而不是允许它继续扩大。这样，在它的每个下属单位中，职能单位还是相当小的。

但是，当自治单位成长到拥有庞大的规模时，并不总是能够把它分解或

再做进一步划分。至少，并不总是可以这样做的。于是，就出现了“职能王国”。

例如，通用汽车公司的雪佛兰事业部就成长到了很庞大的规模。如果它是一家独立的公司，它可以在汽车制造公司中排名第三位或第四位。它是一个分权的自治性产品单位，但在内部，它是按照职能组织起来的高度集权的实体。为了消除雪佛兰事业部中庞大的（非常庞大的）职能单位与外隔绝的状态，通用汽车公司经常把雪佛兰事业部同其他较小（但仍是很大的）事业部的职能经理互相调动。但是，在 20 世纪 70 年代初期，通用汽车公司把汽车的最后装配工作从雪佛兰事业部中分离出来，按照“模拟分权制”原则（请参见下面的内容）单独成立了一个装配事业部。这样做的理由之一，就是有必要把日益成为“以努力为中心”的一项大型装配作业恢复成“以成果为中心”。而且，在通用汽车公司中，许多经理人员，特别是年轻的经理人员显然都认为雪佛兰事业部早就应该分解成一些独立的事业部。例如，一个事业部负责大型卡车业务，另一个事业部负责“小型车”或“超小型车”业务，而原来的雪佛兰事业部则只限于“标准”客车（请参见本书第 55 章）。

通用电气公司在 20 世纪 50 年代进行改组的设计师拉尔夫 · 科迪纳（Ralph Cordiner）经常说：一个分权制结构中的自治单位应该小到“一个人伸手可及”的程度。这虽然并不是一个精确的定量用语，但它意味着一个自治单位不应该超过联邦分权制能够获得充分利益的“适当规模”，意味着（正如本书第 54 章中所指出的）在高层的一小部分人中——可能是四个或五个，不用参考图表、记录或组织手册就能讲出该单位中有哪些关键人物，他们目前在哪里，他们目前在从事什么工作，如何完成他们的工作，他们从何处来以及可能到哪里去。在自治单位的规模较大时，联邦分权制可能仍然是最好的一种组织设计。但是，那时已经是“害处最少”，而不是好处最多了。

多小的规模就过小了

但是，分权的自治单位也必须拥有足够大的规模，以便支持它所需要的管理活动。

多小的规模就过小了，这取决于所从事的业务。西尔斯公司或玛莎公司的一家商店，即使规模很小也足以支持恰当的管理活动。一家小商店所需要的，只是一个经理和少数实际上管理店面的部门主管。

在美国，在从事大量生产的金属加工业中，如果一个真正的自治生产单位每年的销售额没有2 000万～3 000万美元，就很难支持恰当的管理活动和自己的工程、制造和市场营销等工作。销售额小的单位，往往会处在人员不足或配备了不恰当人员的危险之中。

当规模这样小的单位按照自治单位来进行组织时，其内部结构应采取团队设计原则，而不应采取职能结构。西尔斯公司所属的各个商店，除了最大的商店以外，都是采取团队设计。

决定性的标准不是规模大小，而是管理职务的范围和挑战。一个联邦制单位始终应该有足够大的范围，以便一个人能够施展他的才能。它应该有足够的挑战，以便单位中的管理班子真正能够进行管理，即深入思考目标和计划，把人力资源组成有效的团队，把工作整合起来，并对工作绩效进行衡量；使管理班子在该项业务的所有重要阶段都必须进行工作，并使他们能够真正地开发市场、产品或服务，尤其重要的是真正地进行人员开发。有关自治单位规模大小的真正标准不是经济性，而是管理范围和挑战以及管理绩效。

对于分权制组织的自治单位而言，它不应该依赖处于中心地位的服务参谋机构，即不应依赖总部提供的咨询和教育活动。

分权制组织需要有效的“道德”工作。它还需要为高层管理提供有组织的思考和计划，即在本书第51章中所讨论的“秘书处”和“业务研究”小组。如果分权制组织规模较大并进行多角化经营，则更为需要。它需要强大的中央信息部门和统一的控制和衡量标准，需要一些“共同的经营与作业工作”，如资金的供应和管理、研究、法律咨询、公共关系、与有组织的劳工的关系、与政府的关系和采购等。此外，它也许还要在公司范围内从事社会的研究和开发工作（这一点，在本书第25章中已经讨论过了），从事市场营销和人员管理方面的关键活动。

但是，它不应该使分权单位在作业管理中需要和聘请中央服务参谋人员来提出“建议”。这些分权单位应该足够强大并足以自立。如果它们不足以自立，那么参谋人员并不能弥补其软弱性的一面，而只会使之变得更加软

弱。这些参谋服务人员必然会集中关注其职能领域，而不是企业的成就和绩效。这些参谋人员位于公司总部，必然有通向高层管理的内部渠道。在一家分权制公司里，如果参谋机构比较庞大，那么下属单位就会忙于讨好这些参谋人员，而不是为了取得杰出绩效而从事经营活动了。

联邦分权制的先驱们十分了解这一点，所以使服务参谋机构保持小而精的水平。但是，在 20 世纪五六十年代采用联邦分权制的许多公司中，却建立了庞大的中央参谋服务机构。

它们可能几乎没有选择的余地。在许多情况下，在职能领域中建立这些中央服务机构，只是一种政治上可行的事。否则，强大的传统职能结构将会抵制向联邦分权制的转变，因为后者必然会威胁到他们的权力和声望。即使用来证明庞大的参谋服务机构具有合理性的一些说法，如在职能领域中"需要优秀人才"或"专门人才"，也常常只是一种必需的政治代价。但是，至少要认识到这一点。为了安抚那些有权势的职能巨头而设置的服务性参谋机构，应该在他们退休以后予以废除，而不应该再安置新的人员进去。只有在原有的计划和活动取消以后，才能批准新的计划和活动。经过了若干年的过渡阶段以后，这些参谋人员为自治单位"服务"所需要的预算，就可以限制在"顾客"，即自治单位的管理者自愿"购买"的数额上了，而不再是强制征收的数额。

如果分权制组织依赖中央参谋服务机构，那么只会使它受到职能制设计弱点的损害，而不会从职能制设计的优点中获得好处。

什么是"业务单位"

联邦分权制只适用于一家公司能够真正划分为一些"业务单位"的情况。这是它的基本限制条件。

但是，什么是一个"业务单位"呢？当然，最理想的是联邦制单位本身就是一个完整的企业。

斯隆在 20 世纪 20 年代初期创建的通用汽车公司的组织，就是以这种思想为基础的。每一个自治的事业部自己从事设计、工程、制造、市场营销和销售等工作。事业部销售的汽车，必须在公司规定的价格幅度之内。但除此以外，它是完全自治的。在通用汽车公司中，"汽车配件事业部"把其产品

的很大一部分销售给本公司制造汽车的各个事业部，但它们也直接销售给外部市场，而且更大一部分常常是销售给通用汽车公司的竞争者。从各个方面来说，它们都是一些“业务单位”。强生公司的自治单位也是这样的：其中的每一个业务单位都有自己的产品线、自己的研究和开发部门、自己的市场和市场营销机构。

但是，一个真正的业务单位应该达到什么程度，才能使联邦分权制有效地发挥作用呢？按照最低限度，业务单位应该向公司贡献出它自己的利润，而不仅仅是对公司的利润做出贡献。它的利润或损失，应该直接成为公司的利润或损失。事实上，公司的总利润应该是各个业务单位利润的总和。而且，各个业务单位的利润必须是真正的利润——不是根据账面编造出来的利润，而是由市场的客观评价所决定的利润。

对于自治和真正的试金石而言，联邦制单位必须有自己的市场也许是至关重要的。其中的市场可能只是一个地理区域，例如西尔斯公司和玛莎公司的商店就是这样；也可以是像“地区公司”的例子，几家大型美国人寿保险公司互相划定一个地区。但不管怎样，联邦制单位必须有一个明确的市场，它在这个市场中是唯一的公司。

在有些行业，同一产品线在同一地理区域中可能有一个以上的不同市场，因而可能要为同一产品建立两个不同的业务单位。

例如，椅子的机构购买者，医院、学校、饭店、餐厅和大型办公场所，就是不同于住户（家庭）的一个市场。它们购买的椅子可能是一样的或非常相似的，但它们却可能应用不同的分配渠道、支付不同的价格和采用不同的购买方式。例如，有一家规模相当大的家具公司的成长，在很大程度上就归功于把零售家具和机构购买者分开并建立起两个不同的产品业务单位。

只要一个业务单位有充分的市场责任和客观的成果可比性，即使从其他自治单位或公司经营的集中制造货源获得其产品，那它也仍然是一个自治的业务单位。

西尔斯公司或玛莎公司的商店都不是真正的“业务单位”，它们自己并不采购，甚至不能决定自己经营什么和设定什么价格。但是，每一家商店在其地理区域内却是自行负责的。而且，由于西尔斯公司或玛莎公司的所有商店都以同一成本、从同一中央采购部门获得同样的商品，所以可以互相做有

意义的比较。在西尔斯公司的系统中，商店经理是自治性的，并且可用绩效和成果来予以衡量。

可是，如果没有真正的市场测试，我们就不能说存在着自治业务单位，联邦分权制也就不能发挥作用。

通用电气公司有一个大型的自治业务单位，即器械销售事业部。它向电力公司销售和供应涡轮机、配电装置和变压器。该事业部同各个电力公司在电站和输电线路的总体设计方面密切协作，然后由通用电气公司的各个工厂和其他工厂装配客户所需要的装备。在通用电气公司于1952年改组时，“产品部门”即配电装置和变压器部门被赋予了“业务单位责任”，而器械销售部则成为“分销商”。但是，这种改组却行不通。产品部门不能真正承担起业务单位的责任，而器械销售部虽然是唯一真正的“业务单位”，但已经不再拥有必要的权力了。结果，混乱代替了明确性，摩擦代替了责任。最后，虽然器械销售事业部已经远超过“伸手可及”的程度，但仍不得不重新恢复绝大部分的原有结构。

我们迄今所讨论的，是经营与作业工作——现存的和已知的业务单位的联邦分权制。创新工作的分权制单位，是以不同方式组织和衡量的（请参见本书第6章）。但是，对于这样的工作，联邦分权制也是最有效的组织设计原则，但其条件是：可以客观地衡量其绩效和成果。分权制的创新单位，也应该是一个业务单位，或应该能够成为一个业务单位。

模拟分权制

只要一个单位可以组织成为业务单位，就没有一种组织设计原则可以同联邦分权制原则相媲美。但是，我们已经知道：有许多大型公司并不能分成真正的业务单位，而它们又显然发展得超出了职能制或团队结构在规模和复杂性方面的限制。

这些公司日益转向“模拟分权制”，以此作为解决组织问题的一条出路。

模拟分权制组成了一些虽然不是业务单位，却好像是业务单位的结构单位。这些单位具有尽可能大的自治权，有自己的管理当局，而且至少存在“模拟的”利润和损失责任。它们用一种内部决定的（不是外部市场决定的）转移价格来互相购买和销售。或者，它们这样计算“利润”：在各个单

位之间分摊成本，然后在成本之上再加上一定百分比（如20%）的“标准费用”。

主要的例子有化学工业和“材料”工业中的一些公司。

有一家一体化的化学公司，是按照以下三条轴线或三种不同的逻辑来从事经营的：研究的逻辑、流程的逻辑和市场的逻辑。从研究和开发的逻辑来说，组织所熟悉的产品类型是由知识的界定所提供的，如“聚合物”、“结合”和“表面现象”。而流程则是由原材料来决定的。没有一种流程能够把硫酸转变成石油化工产品，或者把石油化工产品转变成硫酸。最后，市场也有它自己特有的逻辑。它既不采购“无机”化合物，又不采购“有机”化合物，而是采购黏结剂、胶质、表面涂布剂、试剂和清洁剂。也就是说，它所采购的是产品的用途，而不是化学公式或流程技术。对于绝大多数顾客而言，他们出于各种目的购买各种各样的化学制品。市场的逻辑是“最终用途”的逻辑。

但是，大型化学公司，不论是美国的杜邦公司和孟山都公司、英国的帝国化学公司，还是法国的普基公司（Pechiney）或德国的巴登公司（Badische），都必须能够做到以下几点：

- 运用各种化学科学和技术来开发新产品；
- 用大量的原料来制造各种各样的产品；
- 向各种最终用户供应他们在各自的制造流程中所需要的各种化学制品。

对于玻璃、钢铁、铝和纸的制造业，这也同样适用，只是程度略小而已。这些“材料”企业在第一次世界大战以前取得了成功，在第一次世界大战和第二次世界大战期间仍然是领先者，而其销售量的增长在第二次世界大战以后的时期里甚至比之前还要快，但成果却越来越不能令人满意。越来越多的人认识到：其中的原因就在于它们发展得超出了职能制所能适应的限度，并已经失去了进行有效沟通的能力，失去了灵活反应和迅速做出决策的能力，失去了执行已经做出的决策的能力。

常常有人会提到，像美国铝业公司这样的大型美国材料公司，虽然做出了正确的决定，但却迟了9个月。然后，又过了9个月，才把这项决定付诸实施——对美国、英国或德国的其他巨型化学公司，也提出了类似的批评。这是因为一个决定在大型职能结构中必须经过的路程太长了，向上到达高层

要经过很长的路程，然后又要经过很长的路程重新传达下来。在经历了如上所述的无数层次之后，所要决定的问题和做出的决定已经被歪曲得面目全非了。

模拟分权制是可以用来解决大型材料企业结构问题的一种可行的组织设计原则。

例如，许多化学制造公司把其业务单位分成三类，每一类都以模拟分权制为基础。建立了一个研究和开发公司，并按照研究的主要领域来进行组织。有些化学公司，如孟山都公司还分别建立了市场营销部门和制造部门，两者都要承担利润和损失方面的责任。

通过独立的“商社”，日本的钢铁公司可以在国内和国外销售其产品。在美国铝业公司和共和钢铁公司中，生产是按照地区制造单位来进行组织的，每一个单位都是一个损益中心，市场营销却是按照最终用途单位来进行组织的，这些最终用途单位就是以汽车工业和建筑工业为代表的、铝和钢铁的主要工业买主。类似地，世界上最大的玻璃制造公司之一——康宁公司也在模拟分权制的基础上按照制造单位和市场营销单位来进行组织。

模拟分权制也同样适用于那些拥有类似规模和复杂性的单一产品公司。其中，突出的例子就是 IBM 公司。

IBM 公司在某种程度上只经营一种主要的产品：电子计算机。在其市场中，可以作为自治的市场而区分出来的也只有一种，即政府和防务市场。IBM 公司的大部分营业活动，约为 80% 左右是向一个市场供应一种产品，即向美国和外国的工商企业供应电子计算机。但是，这种电子计算机的销售额达到了数十亿美元，而且相关业务也极为复杂，所以不适合按照职能制进行组织。于是，IBM 公司就把它的数据处理业务分为两个重要的单位，每个单位都以模拟分权制为基础，作为一个自治的业务单位进行管理。其中一个单位是市场营销和服务部门，另外一个单位是开发和制造部门。每一个单位都是一个损益中心。

在把模拟分权制应用到不能采用联邦分权制的大型企业中，最有趣的尝试是 20 世纪 60 年代对纽约一些大型商业银行的重组。

经过重组，存款金额分别在纽约排行第一位和第二位的花旗银行和大通银行，都实施了模拟分权制结构。花旗银行分成了五个自治单位：零星服务部（即个人的存款和借款业务）、商业服务部（为中小型企业服务）、公司

服务部（为大型企业服务）、国际服务部和信托服务部（如投资管理）。其中每一个服务部都有一位经理，有自己的目标、计划和利润表。大通银行的重组虽然是独立进行的，但也大致与此相似。

这些银行的例子清楚地显示出模拟分权制的某些重大问题。在这两家银行中，都是洛克菲勒分行或伦敦分行等大的分行成为地区的银行业务中心。有时，在面向上述五个自治银行的代表时，这种分行只是扮演了房东和设备管理者的角色，而前者则占用一定的分行办公空间。有时，这种分行就是一个“银行家”。还有些时候，这种分行兼做房东和银行家。显然，这种大规模分行也是一种“业务单位”和损益中心。一个顾客常常同时是——或应该是零星顾客、商业顾客、信托顾客，甚至是公司顾客，那么应该由谁来对不同的“银行”加以协调并向顾客提供服务呢？例如，一家小型企业的首脑希望：向其企业提供资金的银行，可以同时兼理其个人银行业务、处理其储蓄账户、担当其遗嘱的执行人和投资的管理人以及其公司养老金的受托人。他不愿意同四个不同的银行打交道。他应该算是谁的顾客呢？谁应该接受他的业务呢？

显然，模拟分权制存在着许多困难和问题。但是，它在将来会得到更多的应用。这是因为：最有可能运用模拟分权制的那些领域，都是经济和社会中不断发展的领域——加工工业和公私服务机构。职能制组织和联邦分权制组织都不适合在这些领域中开展组织工作。因此，管理人员有必要了解模拟分权制的要求和局限性。以模拟分权制为基础建立起来的组织，可能会存在什么问题呢？

模拟分权制的问题

模拟分权制与所有的组织设计规范都不大“匹配”。它缺乏明确性，很难实现以绩效为中心，很难满足每个人都能了解其任务的具体要求，也无法满足管理人员和专业人员应该了解整体任务的要求。

模拟分权制最不能满足的是经济性、沟通和决策权力这些方面的要求。诸如此类的弱点，是这种组织设计所固有的。由于模拟分权制的单位并不是真正的业务单位，它的成果并不是真的由市场绩效决定，而在很大程度上是内部管理决策的结果。其中，这里所说的决策，是那些有关“转移价格”

和“成本分配”的决策。

把一家化学公司的制造部门也看做是一个业务单位，并期望它从自己的投资中获得利润。那么当这家化学公司的市场营销部门从制造部门“采购”产品时，应该支付什么样的价格呢？这里并不存在“市场价格”，因此不存在通用汽车公司汽车配件部向公司以外的实体销售产品时所存在的那种客观的价格基础。唯一可以作为基础的，就是成本。而唯一可以显示出利润的办法，就是以制造部门的成本为基础再加上一个主观的收费。但是，公司的市场营销部门却无法从外部获得它所销售的产品。之所以会这样，可能是由于以下两种原因：由于需要量太大了，所以不能依靠外部的供应商，结果造成除了从竞争对手那里获得该产品以外，根本就无法获得这种产品；也可能是由于质量至关重要（如药品的“中间产品”）。于是，公司中的制造部门和市场营销部门两者的利润和损失，最多也只是真正成果的一种近似值。

因此，沟通所传递的更多的是“杂音”，而不是信息。管理人员的大量时间和精力都花费在界限的划分上——在认为是自治的不同单位之间划出界限，花费在努力确保这些单位互相合作上，花费在解决它们之间的争端上，或是花费在确定同一公司中的两个销售单位哪一个有优先权上——它们可能都要求在尽可能短的时间内，从同一个自治的制造单位那里获得同一种稀缺的产品。另外，最小的调整，也成了高层管理的决策，成为实力的较量，成了有关荣誉和神圣原则的事情。

模拟分权制对人提出了很高的要求：要求他可以进行自我约束，能够互相忍让，能够把自己的利益（包括工资报酬的利益）交给上级去处理；要求他成为一个“好的运动员”和“败而不馁者”。这些要求往往都比联邦分权制对人提出的要求要困难得多，而且诸如此类的要求也更为多样化。

有一次，我听到了这样的事情：在一家大型银行中，一个很高职位的候选人未能得到晋升，原因是“他所在的单位使银行遭受损失而本单位却取得了非常好的绩效，他把自己所在单位的绩效置于最优先的地位上”。第二个候选人也未能得到晋升，原因是“他使自己所在单位的绩效过于服从其他单位的要求和需要，以至于本单位未能取得足够好的绩效”。我问道：“有没有什么行动指南呢？有没有什么办法可以事先告诉一个人，你认为什么是‘过于关心’绩效，什么是‘过度协作’呢？”对我提出的这个问题，每个人都承认无法给予回答。每个人也承认：这正是其下属的最大烦恼。一位高

级主管最后做出了这样的结论："你必须用耳朵来辨音，"但他自己又停下来补充说，"但是，用谁的耳朵呢？"

就其适用范围来讲，模拟分权制只限于经营与作业工作。很显然，它不适用于高层管理工作。至于创新工作，如果不能成为联邦分权制单位的话，那就应该采用职能制结构或团队结构。

应用模拟分权制的规则

主要规则是把模拟分权制看成一种最后的手段。只要职能制结构（不论有没有团队结构作为补充）还能起作用，即只要一个企业的规模较小或属于中等时，就不应该采用模拟分权制。如果超出了这个规模，首先要考虑的是采用联邦分权制。

即使在材料工业中，企业也应该首先试行联邦分权制。对真正的联邦分权制进行修改，并把它应用在材料企业的一个例子，是坐落于俄亥俄州托雷多的欧文斯－伊利诺斯公司，它是一家很大的玻璃瓶制造公司。在第二次世界大战以后，塑料瓶开始得到应用。欧文斯－伊利诺斯公司为了保持在瓶子市场中的领先地位，不得不涉足塑料瓶行业。经过长期的深思熟虑之后，该公司决定建立两个彼此分开的、自治的产品业务单位——玻璃瓶业务单位和塑料瓶业务单位，并在同一市场上面向同样的顾客互相竞争。

欧文斯－伊利诺斯公司的战略取得了出色的成就，公司的成长极为迅速。但是，在15年以后，即在20世纪70年代初期，欧文斯－伊利诺斯公司又改组为模拟分权制。它保留了那两个部门，但把它们限制在制造上。所有的瓶子，不论是玻璃瓶，还是塑料瓶，都由一个新成立的销售部来负责销售。这样做的理由是：顾客希望自己所需要的全部瓶子都由一个来源供应。对他们来讲，"玻璃"或"塑料"都无所谓，他们买的是瓶子，而不是材料。

因此，当同一家大型企业内部的各个不同部分在必须密切合作的同时又必须承担各自的责任时，模拟分权制虽然存在着一些局限性、缺陷和风险，但可能仍然是最适用的组织原则。在市场逻辑同技术和生产逻辑不一致的情况下，更是特别适用。

事实上，我们可能要学习如何扩大模拟分权制的适用范围。对于规模庞

大而复杂的整体企业而言（以及非工商业的服务机构），模拟分权制是最有前途的一种组织方式。其中，最突出的例子是大型运输公司，特别是铁路公司和航空公司。此外，典型的政府机构也是如此。

从其定义来看，一家铁路公司或一家航空公司就没有纯粹的“当地”业务单位。因此，迄今为止，这样的企业没有其他选择，只好按照职能制来进行组织，最多也只是设立一个地区协调员，在各个职能部门之间进行协调、调解和联系。影响运输系统绩效的决策，只能集中地做出。首先，这些决策是有关资本利用、飞机、机车和货车分配的决策。但是，除了不太重要的任务以外，运输企业无法实行分权化，而且由于它过于庞大，即使采用职能制组织，显然也不能很好地进行工作。

事实上，这就意味着：有些企业以及非工商业的服务机构，还没有一项合适的组织原则。

对于模拟分权制，我们至少已经知道它有些什么利弊了。因此，在组织理论和组织实践中，一个主要的任务就是：为以铁路系统和绝大多数政府机构为代表的规模庞大而又过于集中化的职能制结构制定出一套组织设计方案。而且，具体应用这套组织设计方案所实现的效果，应该不会比把模拟分权制应用于大型材料公司和大型商业银行所产生的效果要差。为此，也许还必须应用一些模拟分权制的原则。

以关系为中心的组织设计：系统结构

国家航空和航天局——日本的系统设计和“多国性”——文化和价值观念的差异——系统结构的困难——要求——重要性

在所有各种组织设计原则中，只有一种，即法约尔的职能制组织设计原则可以说是从理论分析出发的。其他各种组织设计原则——团队、联邦分权制和模拟分权制等，都是由于对当时的特殊需要和挑战做出临时反应而产生的。其中，后者当然可包括系统结构。系统结构是为了解决显然极为特殊的管理问题——美国在20世纪60年代的太空探索——而发展起来的一种组织设计原则。

系统组织是团队设计原则的一种扩展。但是，团队是由个人组成的，而系统组织则是由极为广泛的各种不同组织构成的一个更大的团队。这些组成单位可能包括政府机构和若干私营的大型企业和小型企业、大学和独立的研究人员。同时，其中可能还包括以下组织：某些组织单位是中心组织的一个组成部分，直接由中心组织控制并承担一定的任务；还有些单位可能全部或部分地为整个组织所拥有，但却自治经营；还有些单位只同中心组织发生一种契约关系，并不为其所控制，或者是无法控制的。系统设计随着任务的需要而应用其他所有组织设计的原则：职能制组织和团队、联邦分权制和模拟分权制。

系统结构的某些成员，可能担任一些特别的任务，并在系统结构存在的

整个期间并不发生变化。其他一些成员则可能在项目的各个不同阶段承担不同的任务。有些是长期成员，其他一些则只是从事某项具体的工作，在该项工作完成以后就不再同系统结构发生任何关系。

最早使系统结构成为一种明确的组织设计原则的“模型”，是美国国家航空和航天局有关 20 世纪 60 年代美国航天项目的组织。[⊖]虽然直到最近我们才意识到这样一种结构的存在，其实它早已存在很长一段时间了。虽然大型系统结构是作为庞大的政府项目的组织设计原则出现的，但其实它最初是作为一种企业结构而发展起来的，今后的主要应用可能也在企业方面。

虽然赛尔斯和钱德勒可能并没有认识到这一点，但他们在有关国家航空和航天局的论著中描述的一种系统，实际上在日本已经应用了很长一段时间——应用大约一个世纪了。日本的大型公司及其供应商和分销商之间的关系，很像国家航天和航空局同其供货商、承包人和合作者之间的关系。有时，日本的大型公司对其供货商有所有权，但更多的情况是没有或只有很少的所有权，但是，供应商却整合于“系统”之中。类似地，日本的大型公司通常依靠既独立而又一体化的商社。构成一个工业集团（财阀）的各大公司之间的关系，也同国家航空和航天局由于自己的需要而发展起来的关系十分类似。

时至今日，以下要求已经变得越来越清晰了：必须在多国公司中开发出某种同系统结构非常相似的东西。事实上，许多为多国公司制定的方法，都是（虽然并没有意识到）系统管理的理念。而多国公司中的一些典型问题，也就是系统结构中的一些典型问题。

其中的一个例子就是大通银行为其在世界各地的银行系统所开发的结构。大通银行决定采取与传统方法不同的做法，不是完全依靠或主要依靠拥有全部所有权的海外分行，而是通过在已建立起来的当地中等银行中拥有少量所有权的办法来开发遍布世界的业务。这些当地银行并不归大通银行所有，也不归它控制，其高层管理人员也不是大通银行派去的，但它们是“大

⊖ 我们迄今所仅有的关于系统管理的描述，就是关于国家航空和航天局的研究：詹姆斯·韦伯（James E. Webb 在 1961 ~ 1968 年期间担任美国国家航空和航天局局长）的《航天时期的管理》(*Space Age Management*, McGraw-Hill, 1968）以及伦纳德·赛尔斯（Leonard R. Sayles）和玛格丽特·钱德勒（Margaret K. Chandler）的《对大型系统的管理》（*Managing Large Systems*, Harper & Row, 1971）。

通银行系统”的组成部分，被整合在大通银行世界性的银行设施和服务之中，同时又深深扎根于自己的社区之中。它们既是独立的，又是浑然整合成为一体的。

另外一个例子是一家多国广告代理机构。该公司的总部设在纽约，而其在英国或德国的分公司可能是全资拥有的子公司。初看起来，这种结构好像是联邦分权制，但是，由于多国顾客的需要，这些联邦制的自治单位却在系统结构的关系中共同工作。为了给一家总部在美国以外的顾客提供服务，如伦敦和鹿特丹的联合利华公司、瑞士的雀巢公司、东京的索尼公司，其总体责任必须由顾客所在地的分公司，即英国、瑞士或日本的分公司来承担。但是，凡是顾客设有子公司的地方，广告公司都必须同顾客及其子公司建立联系。因此，必须建立起一种由广告公司在各地的经理人员所构成的网络。这些经理人员是为当地自治的分权制单位工作的，但同时又在一起密切地开展工作。广告公司在全世界的设施和人员，不论是市场研究，还是媒体研究或媒体的购买，都必须提供给这些经理人员使用。一项广告运动可能是世界性的，但它必须在每一个国家加以修改，以便适合多国顾客企业在该国生产和销售的产品，适合当地市场的特殊需要和要求，适合当地的习惯、口味和顾客的爱好，适合每一个市场可用的媒体及其效果。

还有一家世界性的会计业务公司，从法律上讲，它是一个巨大的多国伙伴公司，也是一个真正的系统结构。

所有这些组织的共同之处，就在于都必须把各种不同的文化和价值观念结合成为统一的行动。在这个系统中，每一个组成部分都必须以自己的方式开展工作，而且从它自己的逻辑和自己公认的行为规范角度来看是有效的。否则，它就根本不能有效地发挥作用。而所有的组成部分又都必须为共同的目标而工作。每一个组成部分都必须接受、理解并担任自己的角色。要做到这一点，人们和各个团体之间必须建立起直接的、灵活的、密切配合的关系。通过这种关系，个人联系和相互信任在极不相同的行为方式、观点以及何为“恰当”和“适宜”之间架起了一座桥梁。

例如，美国国家航空和航天局就面对着大型政府机构中不同的价值观念和文化问题。机构中的某些大型单位，是由习惯于美国军队方式的人员组织和配备起来的；而另外一些单位则是由德国出生和德国训练的像沃纳·冯·布劳恩（Wernher Von Braun）这样的航天科学家所建立和经营的。布劳恩及

其助理和帮手习惯于“德国专家”这一套传统。各种企业，有的非常庞大（如泛美航空公司），有的则非常小，都是基于“团队”的“合伙人”，而不是“承包人”。它们并不按照预定的规格制造或提供零部件，而是为整个航天规划的神经系统进行计划、设计和作业，如肯尼迪角太空中心的庞大发射系统。其他团队成员则是各个大学中的科学家，各自在自己的实验室中工作。

不用多说，多国公司面对着同样的一些文化和价值观念方面的差异问题（请参见本书第59章）。但是，讲到大型日本公司是“多文化的”，初听起来似乎让人很奇怪。但日本存在着（在很大程度上目前仍存在着）日本人叫做“双重经济”的现象：工场、批发商和零售商（绝大多数是小型的）是“现代化以前”的经济，而制造企业、银行和市场营销企业（绝大多数是大型的）则是“现代化”的经济。这两种经济分别代表着非常不同的结构，以十分不同的方式进行组织和经营，以非常不同的标准来设定目标和绩效。系统结构的设计使日本能够并行地维持这两种经济，并使其处于合作的关系中长达一个世纪之久。同时，这也在很大程度上使日本的传统社会不至于因为“现代化”而瓦解，至少缓解了其瓦解的程度。而在其他每一个非西方国家中，都发生了这种瓦解现象。对于日本大型的现代化企业而言，还存在着第二个“文化”问题：作为它取得材料、机器和技术的来源，作为市场、投资者和伙伴，它必须同国际经济和企业界发生关系并整合起来。日本的商社和“合资企业”就是文化上的桥梁和系统结构的设计。

系统结构的困难和问题

系统结构设计与所有的组织设计规格都不大相符。它缺乏明确性，也缺乏稳定性。人们既不容易了解自己的工作是什么，也不容易了解整体的工作以及自己与整体工作的关系。沟通始终是一个问题，而且无法找到一种持久的解决办法。始终搞不清楚应该由谁做出某项决策，事实上也搞不清楚什么是基本决策。灵活性很大，而对新思想的接受能力几乎是过大了。但是，一般说来，系统结构并不能为高层管理职位培养人和考验人。尤其重要的是：系统结构破坏了内部经济的原则。

当国家航空和航天局开始工作时，领导其工作的科学家们认为：通过控

制，当然特别是拥有基于电子计算机的信息，就可以使这个系统运转起来。但是，事实很快就纠正了他们的这种看法。在赛尔斯和钱德勒所撰写的那本书中，一个不变的论点就是：面对面的个人联系、经常召开会议、使人参与决策过程（即使是参与同自己的工作关系不大的事情的决策过程），都具有极大的重要性。美国国家航空和航天局的重要领导几乎都把 2/3 的时间花费在开会上，而初看起来，这些会议所讨论的问题同他们自己的工作没有直接关系。

人际关系是使系统结构免于崩溃的唯一“法宝”，因此，必须经常对系统中各个不同成员之间的冲突进行调解，对方向、预算、人事和优先次序等方面的争执进行裁决。最重要的一些人物，无论他们的作业说明或工作安排是怎样的，都应该把自己的绝大部分时间花在维持系统的运转上。从维持内部协调所需的努力和产出之间的比例来看，系统结构同其他组织结构相比，是最不利的。

同时，系统结构发挥作用的要求是极为严格的。它要求目标十分明确。目标本身可能改变，甚至很快地发生变化。但是，在任何一个时候，目标必须是明确的。系统中每一个成员的工作目标必须以整体的目标为依据，并与之发生直接的联系。换句话说，只有认真而深入地思考了“我们的业务是什么以及应该是什么”这一问题以后，系统结构才能发挥作用。此外，系统结构还要求以基本使命和宗旨为依据审慎地制定经营目标和战略。

“在 1970 年使人登上月球”，就是那种使系统结构能够发挥作用的明确目标。“建设一个经济上强大的日本”，也是这样一种明确的目标。多国公司也必须制定一个目标，以便它的每一个组成单位都把自己的行为指向这样一个共同的目标——这就是多国公司的主要问题之一。

另外一个要求是：人人都要承担起沟通的责任。在系统结构中，每一个成员，特别是每个管理当局中的每一个成员，都必须确保自己充分理解了使命、目标和战略，而每一个成员的疑虑、问题和意见都得到了听取、尊重、思考、理解和解决。赛尔斯和钱德勒曾经这样说过：

“有一项结论是十分清楚的：同传统的制造流程相比，在这些项目（即国家航空和航天局的项目）中，对沟通的要求是更为重要的。一个新识别的问题或新发现的影响，或者探求一个不了解的困难赖以产生的根源，都要求

一些来自于不同组织的人共同参与，而且是几乎同时参与。”㊀

一个多国制造企业解决这一问题的例子，确切地表明了经常进行沟通的极端重要性。

荷兰的飞利浦公司是依据联邦分权制来进行重组的（这一点，在第 46 章中已经讨论过了），但是，由于飞利浦公司在地理区域、技术和产品上的多样性，该公司的高层管理在很大程度上是由连锁的各个团队组成的一个“系统”。这些连锁的团队包括：由 10 人组成的管理委员会、13 个遍布世界各地的产品集团以及 60 个国家中的高层管理集团。而飞利浦公司的“管理”，就意味着不停地交流信息、征求意见和协商。在飞利浦公司中，绝大多数关键人物都是荷兰人，是在公司内部晋升到上层来的。但是，由于他们在所关心的具体问题、所担任的工作和环境方面存在很大不同，结果造成了文化上的巨大差异，以至于只有不断地联系才能够确定共同的愿景、共同的努力和做出有效的决策。

第三项要求是：团队中的每一个成员，即每一个管理单位，都要承担起远超过分配给他的工作责任。事实上，每一个成员都必须承担起高层管理的责任。为了获得任何一项成果，要求每一个成员都有“高度负责的自治性，以及创新和改变计划的机会”。㊁同时，每一个成员也必须努力了解整个系统在做什么。

“比其他任何事情都更为重要的是：一个大型计划中的经理人员，必须能够个别地和集体地看到并理解整体性——为了达到最终成果所要做的工作的整体性。每个人都必须看到并理解以下各种关系：自己工作的演进和变化以及与该工作有关的部门和人员同整个工作及其要求之间的关系。这就不仅要求他了解自己在组织中的地位和责任，或者彻底了解整个组织，而且也要求他了解当时所看到的整体工作和在整个框架（其中包括构成整体的一个组成部分的环境因素）中自己所从事的特定工作之间的相互关系。”㊂

明白了上述道理，理解下述观点就不足为怪了：从总体而言，系统结构并不是一种无条件的成功。对于国家航空和航天局而言，每一次成功的登月发射（但每次几乎都有无限制的预算来支持它），都有“成打的”系统结构

㊀ 引自赛尔斯和钱德勒的著作第 8 页。

㊁ 引自赛尔斯和钱德勒的著作第 6 页。

㊂ 詹姆斯 · 韦伯：《航天时期的管理》，第 135 ~ 137 页。

可悲地失败了，即使成功了也只有通过不负责任的预算才能实现，而这种方式是私营企业无法承担的（如欧洲的协和式飞机及美国各种“武器系统”的失败）。在20世纪60年代，有人大肆鼓吹用系统管理来解决重大的社会问题，这几乎肯定是一种彻头彻尾的失败。当我们从外层空间（那里终究没有选民存在）转向地球上的城市和其中的各种问题，转向经济发展，甚至转向大量运输这样一些似乎纯技术性的问题时，所碰到的社会和政治复杂性几乎肯定会压倒系统结构本来就不稳定的内聚性。

可是，日本已经维持大型而复杂的系统结构达一个多世纪了。他们未能避免这些困难，也没有找出一个绕过这些困难的途径。事实上，我们现在了解到：在日本的系统结构中，所有那些明显缺乏效率的地方，例如，高层管理人员把无限的时间用在开会和建立个人联系以及从事沟通上，是系统结构本身所固有的特点。但是，日本的经验也表明：可以使系统结构发挥作用，并使其具有较高的效率。

但是，它需要明确的目标，在整个结构中有高度的自我约束，并由高层管理亲自承担起建立联系和沟通的责任。

对于大多数管理人员来说，用不着个人去直接关心系统结构，但是，对于多国企业中的任何一个管理人员来说，如果要使自己有效地发挥作用，就必须学会理解系统结构。系统结构永远不会成为一种优先采用的组织形式，它实施起来太困难了。但是，它是一种很重要的组织结构，是组织设计人员需要知道和了解的，即使仅仅是为了理解以下道理，也应该对系统结构有所了解：当可以应用其他更简单、更容易的组织结构时，就不要应用系统结构。

关于组织的几个结论

“理想的组织”或“实用主义”？——对假设进行验证的必要性——对简单的追求——以关键成果和关键活动为中心——验证标准：人的绩效

多年来，组织理论家一直在争论：组织设计究竟应该从“理想的组织”出发，还是应该从“实用主义”出发？应该首先考虑“原则”，还是应该首先考虑适合一个组织的独特需要、例外情况、习惯与传统？

在组织的基本构成单位、组织设计的规范、组织设计的原则方面，我们所进行的讨论已经得出这样的结论：这种争论是没有意义的。以上两类看法都是需要的，而且必须同时加以应用。组织设计必须以一种“理想的组织”即概念框架为依据，必须小心地确定和描述组织结构的原则。这项工作又必须以企业的使命和宗旨、企业的目标、企业的战略、企业的优先次序和企业的关键活动为依据。但是，并没有普遍适用的组织设计原则，甚至也没有一种最好的组织设计原则。每种原则都有着严格的要求和局限性，而且每种原则都只适用于有限的范围。换句话说，并不存在一种同时适用于经营与作业工作、高层管理工作和创新工作的组织设计。

因此，在设计组织的过程中，必须探究现实生活及其一切复杂性。做出的假设，特别是有关“理想的组织设计”的依据的假设，必须经过检验和论证。这些假设经常受到公司内部人员的高度赞扬。这种看法是潜意识的，但正因为如此，所以不少管理人员往往更是坚信不疑。只要一个人做出这样

的假定——组织设计能够以一种基本原则或两种基本原则（即职能制原则和联邦结构制原则）的结合为依据，开发出一种理想的组织就是合乎逻辑的第一个步骤。当然，每个人都知道：在现实生活中，永远不会构建出理想的组织，现实永远要求做出让步、妥协和允许例外。但是，人们可以希望尽可能地接近于理想状态，使例外真正成为一种“例外”，即只限于不常发生的情况和纯粹的特殊情况。

可是，人们再也不能做这样的假定了。在思考组织概念的同时，必须对有关组织现实的假设进行考验。否则，就可能得到一种虽然“概念上纯正”，但并不恰当且荒谬的理想组织。

从同一项重大的组织任务中列举的两个例子，就说明了这一点。

在通用电气公司20世纪50年代早期的组织中，负有“产品责任”的任何一种单位实际上就是一个“制造业务单位”，这一点对于任何人都是“显然”的。但是，正如前面讲过的，还有相当数量的单位，并不创造任何东西，而是建立起来发展一种新的生产程序或新的产品线。这些单位有“顾客”，有“收入”——通常是一个与政府订立的研究和发展合同，有“取得成绩的责任”。但是，它们不是制造业务单位而是创新组织，把它们按典型的制造业企业的职能制设计来建立，就扼杀了它们的生机。只要对理想的组织设计进行验证，每个人都可以明显地看出这一点。但是，由于前边的假设过于显然（即只有制造产品的单位才是制造业务单位），于是就无人来进行验证了。

通用电气公司的另一项假设是，一个产品业务单位的经理是一个作业经理，正如通用汽车公司制造汽车的事业部的首脑那样。通用电气公司是以通用汽车公司作为它组织设计的模型的。但是，通用汽车公司所有的制造汽车的事业部都是相似的，通用汽车公司虽然有多个市场，其产品实际上是单一的。而通用电气公司却是世界上最为多角化的公司之一，从它的工艺技术、生产程序、产品和市场来说，都是这样。而且，通用电气公司绝大多数的产品业务单位在各个独立的、不同的、大规模的行业中都处于领先地位。因此，通用电气公司各产品业务单位的经理事实上是高层管理当局而不是作业经理（见第51章）。同样的，如果对上述假设进行验证，立即就可以看出这一点。但是，通用电气公司没有进行这种验证，于是没有为这些业务单位的经理配备他们进行高层管理工作所需要的班子，而那些自治性的业务单位在

产量和范围上又过小，不足以维持它们所需要的高层管理。同斯隆为通用汽车公司制定的组织设计的稳定成为鲜明对比的是，通用电气公司不断对它那被认为是“最终的”组织结构进行改组，这在很大程度上是由于未能对值得赞扬的假设进行验证的结果。[㊀]

通过理想的组织结构即一种概念模式来进行组织设计的方法，不是一种“理论”。组织设计显然应是实务的。但是，对假设做出明确的界定并在组织的现实中予以验证的实用主义方法，也不是“胡乱对付”或“修修补补”，而应该是在存在着多种概念方案的情况下，选择理论上健全的一种方案。组织设计必须在概念上和实务上都切实可行，否则就是错误的组织设计。

对简单的追求

能够达成预期目标和正常运转的最简单的组织结构，就是最好的组织结构；不会产生问题的组织结构，就是“好的”组织结构。组织结构越是简单，出毛病的可能性也就越小。

但是，既不存在一种完美无缺的组织设计原则，也不存在一种普遍适用的组织设计原则。所有的组织设计原则都是有局限性的。即使是最简单的企业，如只面向一个市场经营一条主要产品线的中小型企业，也必须至少应用两种组织设计原则：职能制设计原则和团队设计原则。后者适用于高层管理工作和创新工作，并构成了基于职能的工作组织的一种补充。

还有，如果为了追求简单性或对称性而超出了组织设计原则的固有限制去应用它，就会导致很多麻烦。

知识工作和真正的创新工作本来需要采用团队组织结构，如果应用了职能制结构，那么就会使结构显得很有规则，但同时也会丧失绩效。相反，面对不变的大型职能工作，如果运用团队原则来进行组织并使团队成为其结构单位，那也只会造成混乱。在这种工作中，有些具体的作业能够运用而且也应该运用团队结构，但工作本身必须是具体的、专业化的。如果把联邦分权

㊀ 由于这些评论看起来好像是对通用电气公司的工作的批评，所以必须指出，本书作者与此是密切相关的。而且，那些在目前看来已经显而易见的事情，在20世纪50年代早期还是有待学习的事情。

制运用在并非真正是业务单位的单位，那也只会造成混乱，因为那种单位有许多局限性，应该采用模拟分权制。

有些组织设计原则可能比其他一些组织设计原则更困难、更易于产生问题。但是，没有一种组织设计原则是没有困难和不会产生问题的，没有一种组织设计原则是基本上以人为中心而不以任务为中心的，也没有一种组织设计原则更具有“创造性”、“自由”或“民主”。组织设计原则是一种工具，而工具本身无所谓好坏，它们只可能是得到了适当的运用或不适当的运用。组织设计要达到最大程度的简单性和最大程度的“适当性”，其出发点必须十分明确——以取得关键成果所必需的关键活动为中心。它们必须以尽可能简单的组织设计来进行组织和安排。尤其重要的是，组织的设计师必须牢记他所设计的组织结构的宗旨。

组织是达到目的的手段，而不是目的本身。良好的组织结构是健康组织的先决条件，但不是健康的组织本身。一个健康企业的验证标准，不是组织结构有多漂亮、多清晰或多完善，而是人的绩效。

管理者与预算[⊖]

预算是继复式记账法和复印机之后最常用的管理工具。实际上，不论企业规模大小，每家企业都会有自己的预算或者类似于预算的东西。医院和大学也是如此。最重要的是，世界上所有政府机构都要依靠年度预算来维持正常的运转。事实上，预算是唯一起源于政府而非商业实践的管理工具。

原始预算的现代形式，首先是在19世纪的英国发展起来的，它把来源于税收、关税和其他途径的收入列在收入一侧，把支出列在另外一侧。这样，预算就可以显示出政府财政是盈余还是赤字，并由此决定需要增加收入、减少支出，还是需要借贷。同时，预算为政府部门的支出提供了法律依据。除非在预算里得到批准，其他任何支出都是违法的。因此，预算是第一个有效监督官僚机构的工具，是第一个以系统有序的方式告诉政府官员应该为什么目的花多少钱的一种工具。

所有预算，不论它是怎样制定的，都依然保持着这些最初的目的。不论是在企业、医院还是在政府机构里，预算的目的是为了便于进行管理，它能够把使命、计划和项目及其费用整合在一个复杂的文件当中。同时，预算还

⊖ 本章来源：an abridged and revised version of *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (Butterworth-Heinemann, 1994)

可以把总支出与预期的总收入进行对比，从而可以预测出整个组织的资金来源和资金需求。此外，预算还可以先制定和批准有关支出项目的计划，再让各层管理者审核：在每个预算期内，所发生的事件是否与预测保持一致，或者是否出现了收入减少或支出增加的现象，以及企业、部门、项目或产品在经济绩效方面的重大变化。

现在，几乎每个企业都在用预算来预测和控制自己的资金需求和财务状况。特别地，财务经理需要通过预算来预测企业的现金需求量，并确保企业能够提前得到所需要的现金资源。因此，在每项预算过程中，都包括现金流预算。在大多数企业里，还存在着资本预算，时间一般超过一年。这个资本预算根据各类资本来源设定预期的资本需求，从而为怎样把各种资本资源配置到各种资本支出（如在扩大产能和扩大市场两个计划之间合理地分配资源）中提供了决策基础。同时，资本预算还可以让管理者获悉资本获得计划是否可以满足企业的资本需求，并采取及时行动以便使这两者达成平衡。

预算是一种管理工具

预算的发展已经使它远远超出了一种财务工具。首先，预算是一种管理工具，经验丰富的管理者可以围绕着预算对所有计划进行组织。同时，预算也是确保关键资源，尤其是执行人员被分配到最迫切需要的地方、最有利于取得杰出绩效的地方的最佳工具。此外，预算也是对全体员工进行整合，特别是对企业中的管理者进行整合的工具。预算也可以帮助管理者知道何时应该评价和修改计划。修改计划的原因可能是由于结果与预期不同（好的或坏的），也可能是由于环境、经济状况、市场状况或技术发生了变化并使其不再适应预算的各种假设。

一般而言，预算过程都开始于对结果的预期。在工商企业中，尤其如此。在下一年或两年中，我们希望在这个业务领域里达到什么样的成果？在接下来的一年或五年中，我们期待研发部门取得什么样的成绩？只有在仔细思考过预期的结果之后，才可以进一步询问：需要哪些努力来实现这些成果？

预算是以货币形式来表示的。不过，货币形式只是一种象征性的表示方法，一种速记，而实际的努力则需要基于“真正的价值”，即所需要的原材

料、劳动力和制造能力等。换句话说，预算永远是用来思考所期待的结果与可利用的方式这两者之间关系的一种工具。如果仅仅把预算简单地看做是有关费用的报表，那么它很快就不再是管理者进行计划和控制的工具了，而退化成为控制管理者和约束正确行动的桎梏。

尤其要注意的是，要避免陷入严重的预算陷阱。在政府预算中，常常会倾向于落入这种预算陷阱之中，即倾向于把去年的支出认为是差不多正确的，并将其纳入到新的预算之中。在这种预算中，管理者的典型做法是：从去年的预算着手，然后平均加 10% 或减 10% 来生成新的预算。这样，就会形成一个“对称”预算。这意味着这位管理者没有把预算当做一种计划工具，因此，也不可能按照需求来有效地进行资源配置。

零基预算

作为对原有预算的一种补救，零基预算（zero-based budgeting）现在越来越受欢迎。在这种预算中，管理者不是从去年的支出着手来制定新预算，而是从思考自己在某一特定领域里想要实现的结果开始，并提出以下问题：“这是合适的领域吗？是要优先满足的领域吗？”然后，再询问这样的问题：“要实现这些结果，真正需要做些什么？”

在一家复杂的大型企业里，很难每年都对所有的支出领域提出这些问题，但是对于重要的支出领域，这些是必须要做的。对于不太重要的领域，符合上一年的预算和下一年预期的预算，可以多用几年。在这种情况下，零基预算可以每三年或几年做一次，而不用每年都做。按照这种循环的计划制度，每家企业都可以，而且应该使用零基预算，并把它作为一种对所有产品、市场和活动进行定期的系统评价的工具。因此，可以把这种预算作为一种工具，系统地剔除那些过时的、缺乏效率的、不必要的产品和市场。

与零基预算同样重要的，是要意识到任何预算期都是武断的。很多管理者所制定的预算支出，必然会超过一年。对于资本支出而言，更是如此。在一项工程的第一年，如建设一座新工厂，其支出可能会很低，并且主要局限在从事必须的基本工程与建筑图纸的制作。但是，这一项目却使企业在接下来的几年中承担大量的开销。如果由于资金不足而后期没有进行大量投资的话，那么第一年的所有投入也就白白地浪费掉了。在其他的大型活动中，同

样也是如此，如研发工作、管理和管理人员的开发、工厂工人或销售人员的培训、促销活动和广告等。如果想使这些活动产生任何结果，都必须在一段很长的时期内持续不断地进行努力。因此，如果就这些活动编制年度预算，无疑是自欺欺人，并且可能会导致接下来几年的浪费。当发现使这些活动最终产生理想结果所需要的总预算无法落实的时候，前几年的投资实际上就是浪费掉了。对于这些活动，要采用生命周期预算，以便全面反映整个项目或活动周期内所需要付出的努力。

成本的种类

会计很早就区分出三种类型的成本：第一种是可变成本，即随着产量的变化而变化的成本，如生产某种产品所需要的原材料费用或生产中的直接劳力成本等。第二种是固定成本，即根据法律或者过去的决策，企业承诺必须投入的成本，如创建新工厂的贷款利息、维护工厂运营的费用、房产税和保险费等。另外，维持员工退休金计划所花费的成本，也属于固定成本。最后一种是管理费用，即研发、广告和促销、管理人员开发以及现场销售人员的各项活动等所花费的费用。这些费用既不是由生产水平决定的，也不是由过去的投入决定的，而是由当前的管理决策决定的。

生命周期预算

目前，不少会计在辩论这种分类是否还有意义。例如，“劳动力”越来越成为一种固定成本，而不是可变成本。但是，就预算的目的而言，这一制度依然有用。根据定义，任何作为固定成本或者管理费用的项目，都有超过一年的时间跨度，因此，绝不应该仅仅以一年为基础进行预算，而应该以合适的时间周期来进行预算。这样，就需要询问如下问题：在这个时间周期内，总支出中到底有多大份额属于当前的预算期呢？

在“生命周期”预算中，最有名的例子是罗伯特·麦克纳马拉（Robert McNamara）引入美国国防预算的生命周期成本计算。当时是20世纪60年代早期，麦克纳马拉正处于肯尼迪总统的领导之下。在此之前，在美国政府的预算过程中，每年陆海空三军都要提交他们开发新式武器（如一架新的战

斗机）所需要的资金申请。也就是说，他们提出要开始一个项目所需要的资金，而没透露结束这项工程所需要的资金。因此，当开始的几亿美元花掉以后，他们总会争论说如果因为接下来的费用大幅上升（如当一架新飞机从制图板上到准备生产阶段时）而放弃这个项目，就会使已支出的费用全部浪费掉。当飞机原型从生产线上推下来时，很明显接下来又要进行昂贵的长期培训计划，同时还需要大量费用来购买飞机的更换配件。这时，他们又会指出：如果在未来的预算中不提供这些费用支出的话，原先已经支出的大量费用就被浪费了。在生命周期成本计算中，陆海空三军要提交提议开发的新武器在整个生命周期中估计需要的总费用，包括培训费用以及维护、修理和更换设备的费用。这样，至少在理论上，可以使国防部部长、总统和议会提前知道承诺支出多少以及对未来预算的影响。

在工商企业界，生命周期成本计算或一些类似的计算方法，也越来越成为一种标准惯例。实际上，只有低级的预算，才会假设一个新项目（不论是资本投资，还是广告或培训项目等活动）的将来支出会比现在少。只有不成功的项目，才不需要额外的支出，而这种项目是可以，而且也是应该摒弃的：不需要的工厂，应该被卖掉；不能培训出训练有素的员工的培训项目，应该马上停止。如果产品在市场上畅销，如果工厂能够以恰当的成本生产出合适的产品，如果培训项目的确培训了员工，这些项目一定会，而且应该在未来需要更多的资金支持。不论是在资本费用预算中，还是在固定成本或者管理费用预算中，管理者都要考虑到：要成功的话，在将来还需要投入多少资金。一般来说，成功可以促使组织增加对该项目的有效支持。

经营预算和机会预算

仅仅出于这个原因，很多企业都越来越倾向于把预算分为两部分。其中一部分是经营预算，主要与所有已经开始做的事情有关。另一部分在有些时候则被称为机会预算，主要与可能要做的新事情有关，包括那些全新的产品、市场、活动和项目以及从事现有工作的新方法等。经营预算一般很厚，可能包括许多页。相反，机会预算一般很短。但通常知道如何编制预算的管理者在简短的机会预算中所投入的时间，可能与编制较厚的经营预算时所投入的时间一样多。在分析经营预算时，管理者会问：“在这个领域中，要避

免损失的话，最少需要多少预算？在维持这项活动的过程中，已经投入了多少资源和花费了多大的努力？要达到理想的预期结果，需要投入的最低成本是多少？”从现代经济学理论的角度来看，这位管理者所采用的实际上就是“满足法”。他并不试图去实现“最大化”，也不试图去实现“最优化”，而只是去满足可以避免较坏结果的最低要求。

对于机会预算，要询问的第一个问题往往是：这是恰当的时机吗？如果答案是肯定的，那么问题就变成：在当前的水平下，这个机会可以吸收（需要）的最优水平是多少（以资源和资金的形式）？（即需要投入多少资金和资源可以达到最优？）我们可以通过增加人力资源的投入来加速某一急需的新产品的开发过程吗？这样会造成困扰吗？在某一时机的早期阶段，投入过量的资金和资源与“投入不足”具有同样的危险性。

那些与贫困作战的项目最终之所以失败了，在很大程度上就是由于没有提出这些问题。由于过于“仁慈”，这些项目最终失败了。每次当他们只需要一些一流的人才来做实验、开发、学习和论证时，他们都得到了过量的资金，在资金中窒息。资金投入可能会滋生一种强大的官僚特性，以至于使人们陷于自身内部机制的运行而无法取得任何结果，甚至无法弄清楚何时才会有结果。那些被这类项目的巨额预算所引导的公众，原本期待着可以在短期内获取巨大的回报，但由于结果的取得相对缓慢，所以公众渐渐对这些项目失去了兴趣。由于这些项目往往是教育项目或者是医疗保健项目，从其本质来看，它们往往都只在经历很长的时期之后，才会显现成效。

人力资源预算

为了恰当地编制预算，管理者必须把预算作为任务分派的控制工具。大多数预算只提供资金预算和指定应该在何处开销。在预算中，通常都不包括旨在确保所期望的结果得以实现的必要条款，不包括要达成目标所需要的唯一资源：有能力的熟练工人。

在预算过程中，最后一步，也是最重要的一步（也是常常被忽略的一步），就是决定什么人应该负责哪项活动，并取得什么样的成果。只有把从事这项工作的人的名字列在每项预算支出的条目上，预算才算最终编制完成了。在此之前所做出的唯一决策，就是要花钱，而这当然是最简单的那一

部分。

在预算过程中，管理者往往会从自己的机会和优先次序开始来编制预算。具体到每一个部分时，管理者会询问："这是谁的工作？这是恰当的人选吗？他能够胜任这项工作并达成目标吗？这个人有时间来做这项工作吗？"

换句话说，预算并不是有效决策的替代品，而是计划和决策的工具。资金也不是思考、绩效和能力的替代品。要靠人来进行思考，靠人来实施和执行，只有人才有能力。这些项目需要资金，但没有人，资金只会被浪费掉。

除了作为管理者编制计划的工具之外，预算也是沟通和整合的最有效工具。预算总是试图体现经营中的每一个部门，并且可以体现出每一部门与最终成果以及整个组织需要之间的联系。因此，在编制预算的过程中，负责整个组织的管理者必须与负责各个部门的人员通力合作，共同讨论预算的编制。每个业务单位的经理要在预算过程中起领导作用，而整个组织的预算实质上就是所有部门预算的总和。同样，反过来，每个部门的预算是从公司总体预算中衍生出来的。

所以，如果能够得到恰当的应用，预算可以成为管理者沟通和整合的重要工具。一方面，由于预算可以向上级管理者反映每个下属部门的观点、优先次序、顾虑和需要，所以它可以有效促进下级向上级的沟通。另一方面，预算还可以促进横向沟通：其他领域的管理者可以通过预算了解同事在试图做什么以及他们需要什么。此外，预算也应该成为促进整合的工具，它可以帮助管理者向为自己工作的人员转达整个公司的需要、必须做出的决策以及设置的优先次序，特别是根据预算对人员的分配情况。

预算会批准一些支出申请，也会拒绝另外一些支出申请。预算会强调和支持一些机会，但这样做也会减少或拒绝对另外一些机会和活动的支持。可以说，预算是一种决策工具，而决策会对企业中的所有人员产生影响。因此，有时可以把预算看做是对管理者进行约束和限制的工具，或者是管理者自己逃避责任的工具。因此，预算也会压抑管理者的工作动力。但是，如果运用得当的话，预算也可以成为激励和团结的工具，可以促进人们对共同利益的理解，甚至对那些个人的小项目遭到拒绝的人产生激励作用。

预算与控制

预算是管理控制的工具，它可以向管理者显示在每个主要领域中组织的运行状况。我们在预算之中，还是在预算之外？预算上的数字可以显示每个月、每三个月以及每年的状况。这些数字同时还会显示什么时候必须修改预测，修改的原因可能是事情比预期更好、更坏或者与预期不同。

企业也常常把预算看做是危险和绩效不佳的早期报警系统，这是预算一个很重要的功能。实际绩效与预期的比较，也可以看做是有关机会的早期预警系统。这里所说的机会，是指实际绩效要好于预期的一种状态。

预算扮演上述两种角色的一个实例，是在拉丁美洲展开经营活动的一家大型跨国投资公司所开发的简单色码。这家企业专门为新产业和新企业提供初始资本。在任何一个拉美国家中的全部投资预算，都绘制在公司总部会议室内的一张大挂图上（张贴在墙上）。其中，每张图都用四种颜色中的一种来标记，这四种颜色分别是绿色（表示正常，一切按预算运行）、黄色（表示需要提请注意，可能会出现麻烦）、红色（表示已经出现了麻烦）、蓝色（表示比预期运行得要好或要快）。在这家企业里，管理者已经学会在蓝色区域上花费与黄色和红色区域同样多（甚至更多）的时间。

假设有一家新企业发现其新工厂的建设速度比最初的预期要快一些，这意味着该公司可以提前一年在市场上经销自己的新产品。那么这对员工招聘、建立分销系统、开始做广告和促销以及订购原材料和满足资金需求意味着什么呢？如果这些没有配套提供，那么这座工厂在建设方面获得的意外成功所带来的机会将会丧失殆尽。

预算控制可以使管理者忽略那些按照预算顺利进展的项目，而那些严重偏离预算的项目，不论是在增加，还是在减少那一侧，都可以轻松地识别出来。实际上，优秀的预算实践可以在每个月或每个季度分别显示出那些与预算预测严重偏离的项目，并解释可能的偏离原因，以便管理者做出决定，是否需要对这种偏离采取行动。

然而，对于预算中的不同项目而言，其重要性显然是不同的，从最重要的到最不重要的。通常，对于最重要的项目，只通过例外情况进行控制是不够的。因此，人们越来越喜欢使用一种“关键因素预算”来进行预算控制。

这种预算方式是于1920年由通用汽车公司率先开发出来的。在复杂的经营活动中，有时需要运用这种预算来进行控制。

流传最广的关键因素预算版本，可能是20世纪60年代早期在罗伯特·麦克纳马拉担任国防部长时为美国陆海空三军所编制的预算。对于每种武器系统、每个命令和每个主要项目都会提出以下问题：哪些是构成总预算中75%～80%的主要条目？哪些是共同构成美国陆海空三军军备或战略空军或海军特遣部队75%～80%的条目？如果有些条目合起来占国防部预算中几百万个（如果不是几十亿个的话）条目中的几百个条目的话，那么这些条目将会明确地上报细节，而且很详细。相对而言，其他条目则只在严重偏离预设的标准时才会上报。其他不论是以资金还是以对美国军备和战略的影响来衡量都不怎么重要的条目（这种条目占大多数），它们与预算不一致的浮动范围将不上报到更高的管理层。

另一类重要的得到广泛应用的改进是“里程碑预算”（milestone budget）。里程碑预算可以控制支出，并使其依赖于取得预设的结果。例如，有一项预算得到批准，可以对一种新产品进行促销和分销，但这要以在给定的时间里、在给定的市场上成功地完成市场测试为前提。在达到那块里程碑之前，任何额外的支出都是不允许的。因此，在资本项目中，里程碑预算尤其重要，如重大的建筑项目、研究项目或产品开发与产品投放项目等。

甘特图

预算涉及整个组织，不管是整家企业、分公司，还是其中的一个部门。预算控制着该组织的所有收入，并把它们与所有开销进行比较。在每个时期里，预算都好比是一幅清晰的蓝图或者至少是X光，能够反映整个组织的情况，并揭示出需要加以控制的地方。但是，预算并不是计划和控制各个具体项目的工具。对于将持续很长一段时间的复杂项目而言，更是如此。

建造一艘大型油轮、一个大型化工厂、一个造纸厂或是一座摩天办公大楼，往往需要花费5年的时间。完工的产品是一个有机的整体，也是许多不同活动的结果，要经历不同的阶段。其中，有些工作必须按照一定的顺序来完成。例如，办公楼的布线和管道安装，必须在大楼的主体框架完成以后，但又必须在内部装修开始之前。相对而言，其他一些工作则可能是并行的。

制造轮船的发动机以及连接发动机和螺旋桨的传动系统，可以在修建船体的同时进行，甚至在修建船体之前就开始。但总的来说，负责建造轮船或大楼的企业仍必须制定特定的完工日期。如若不能按时完工，巨额罚款是少不了的。同时，该项目也不能超过一定的开支。

甘特图就是这样一种项目的控制工具。甘特图以亨利·甘特命名。亨利·甘特是科学管理领域的先驱，并将这项工具率先应用在第一次世界大战中来完成任务。甘特图以及近年来的改进版本，如关键路线法（杜邦化学公司在20世纪50年代开发的）和项目计划评审技术（PERT，美国海军在20世纪50年代末开发的），是可供管理者采用的最优秀、最有效的计划和控制工具。但可惜的是，它们并没有得到本应有的广泛应用。

甘特的基本思想非常简单。按照传统，大型复杂项目的设计方法都是从项目的开始入手，并将其作为第一步，然后，一步一步进行下去，直到项目得以完成。甘特建议从最终完成的项目开始入手。他写道："在1917年11月15日，我们必须保证到这一天可以造好一艘驱逐舰，彻底完工并随时可交付使用。那么，要满足这样的完工日期，必须要做的最后一步是什么呢？什么时候开始从事这样的最后一步，才能保证驱逐舰可以在交付期这一天完工呢？这最后一步之前的步骤又什么呢？再在这之前呢？一步一步回溯到开始。"通常，可以用一系列平行的条形统计图表来显示上述分析结果。其中，每个条形图都代表了一项主要活动或工作。在甘特图中，有两种条形图。其中一种表示必须在某一工作完成之后才能开始的工作，如驱逐舰上的涡轮安装必须在船体完工之后才能进行。另一种条形图则表示不依赖于其他工作的完成就可以从事的工作，如训练船员或设计仪表盘。但这些工作仍必须在某一特定的时间开始，才能在预计的时间内完成并组合到最终的成品中去。

在20世纪60年代，日本和瑞典的造船厂在世界居于领先地位，在造船业中占据了最大的市场份额。尽管劳动力成本和原材料成本并不比英国和美国的传统造船厂低多少，但它们却能够以低很多的报价竞标，同时还能够保证在短得多的交付日期交货。其中的主要原因，就在于日本和瑞典的造船厂采用了甘特图，而其他厂家仍坚持沿用传统的设计方法，即一步一步从开始到最终完成的方法。结果，传统的造船厂家一次次地发现：一些所需的供货、零部件及培训工作没有纳入到计划当中，没法适时供应并导致成本大幅提高，最后当然是延误工期了。

对于极度复杂的项目而言，如大型化工厂的建造或新建武器系统等，往往需要更复杂的甘特图——关键路线法或项目计划评审技术（两种方法之间的区别很小，并且只是技术层面的区别）。这些方法可以帮助管理者控制在特定的时间内相互联系、相互影响的多项工作。对这些方法的出发点，甘特本人有着非常清晰的理解。在每一个大型项目中，都有一条关键路线，即一系列在项目中持续时间最长，无法轻易压缩、加速或缩减的阶段。

例如，建设摩天办公大楼的过程中，只有在大楼的框架、屋顶、地板、布线和管道以及电梯的垂直升降机井等都完工后，才能开始内部的装修工作。一旦这些工作完成，剩下工作的日程安排就很灵活了。所以，关键路线就是大楼主体的建造过程，其他工作必须围绕它来进行安排。同时，出租大楼里的办公场所也是一条关键路线。在动工之前，寻找承租人的工作就应该可以开始了。并且，如果大楼的出租情况没有原先预计的好，也不用太急着按照原先设计的时间完成最后25层或30层的建造了。这样，在大楼的设计建造过程中，大楼的主体建设和出租情况各为一条关键路线，而且这两者必须结合在一起来进行考虑。

最重要的是：关键路线和项目计划评审技术这两种方法可以帮助管理者采取行动，以便弥补进展不够好的情况，如工期延误或成本增加等。同时，它们也有助于管理者了解如何让资源利用在更关键的地方，必须增加或削减哪些工作以便弥补损失的时间或加快工期，以及增加或减少资金投入所能赢得或失去的时间又是多少。

一般而言，除非在的确很复杂的系统工作中，否则并不需要很复杂的甘特图，甚至不需要甘特图。但是，当一项工程一直延续很长时间，或者该项目在同一时间或空间里需要很多不同的活动时，一般就必须绘制一张甘特图。如果没有从预期结束点出发的计划，并且从必须经过的阶段一直返回到出发点来进行项目控制，即便是简单的项目也会在时间或成本方面失去控制。

应用预算来评价绩效

管理者还需要能够就人员组织的绩效制定计划，并进行控制。管理者需要从事这些工作，不仅要考察构成组织的各个群体（事业部、部门、班组和

活动等），而且要考察组成各个群体的个人。

首先，管理者应该清楚：期望这个群体或这个人取得什么样的绩效？然后，管理者需要搞清楚：已经取得了哪些绩效？换句话说，起点是绩效计划，而不是绩效评估。人员组织绩效的出发点，与甘特图中的出发点一样，必须是预期的结果。正如本书曾经多次指出的一样，出发点必须以目标为核心，而且应该视做组织单位以及管理者个人与专业人员的主要责任。

小结

预算可以使管理者以结果为导向进行资源配置，在收入与支出之间取得平衡，并及时地对各项事件进行控制，采取矫正行动。甘特图及其各种改进方法，如关键路线法或项目计划评审技术，则可以帮助管理者对重大项目进行规划，根据要完成项目所经历的不同阶段和所需要的工作类型进行资源配置，并且根据所需要的时间和所发生的费用来控制项目完成的进程。最后，面向单位和个人的绩效计划和绩效评价也可以为管理者提供帮助，帮助他们促使员工、知识、愿景和人员组织的激励更富有成效，使员工把精力都集中在绩效上，并使组织绩效反过来促进个人的发展。